

872743 4  
24



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACION No. 8727-43 A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.**

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

**"LA CAPACITACION LABORAL  
COMO UNA ALTERNATIVA  
ESTRATEGICA EN EDUCACION  
PERMANENTE A TRAVES DE UN  
DEPARTAMENTO EN UNA  
EMPRESA COMERCIAL"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

**UBALDO CHAVIRA GOMEZ**

ASESOR: MA. JESUS SANCHEZ LOPEZ



**UNIVERSIDAD  
DONVASCO A.C.**

**URUAPAN,**

**MICHOACAN**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIA.

A Dios que siempre ha sido mi guía.

A mi padre Máximo Chavira Estrada quien me enseñó a trabajar y ganarme la vida con mi propio esfuerzo.

A mi madre Piedad Gómez Comejo quien me dio la vida y siempre me brindó su apoyo en todo mi proceso escolar.

A mis hermanos y familiares que siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos de mi carrera.

Al presbítero José Luis Sahagún por brindarme su amistad y apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo que colaboraron para hacer posible la realización de esta investigación.

Al Lic. Alfonso Lechuga gerente general de Comercial Mexicana Uruapan, que gracias a su valiosa colaboración y autorización se pudo llevar a cabo esta investigación dentro de la tienda que esta a su cargo, al Sr. Sergio Cruz subgerente de tienda quien aportó valiosos puntos de vista a este trabajo.

A mis asesores la Lic. Ma. de Jesús Sánchez López y el Lic. Humberto Javier Negrete que gracias a su valioso aporte tanto bibliográfico como sus acertados puntos de vista facilitaron esta tesis.

A todos mis compañeros de grupo y maestros que me acompañaron durante la carrera y ayudaron a mi formación profesional.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	20
<b>EL HOMBRE Y EL TRABAJO</b> .....	20
1.1 FILOSOFÍA CLÁSICA .....	20
1.2 FILOSOFÍA DE LA EDAD MEDIA .....	23
1.3 EDAD MODERNA.....	24
1.4 LAS PARADOJAS DE LA PERSONA HUMANA .....	26
1.5 CRÍTICA A LA FILOSOFÍA .....	27
1.6 EL TRABAJO.....	29
1.6.1 EL OBJETO DEL TRABAJO .....	31
1.6.2 LOS MEDIOS DE TRABAJO.....	31
1.7 VISIÓN GENERAL DE LA MOTIVACIÓN Y DEL TRABAJO.....	32
1.7.1 LA MOTIVACIÓN EN EL HOMBRE TRABAJADOR.....	33
1.7.2 IMPORTANCIA DE LA FRUSTRACIÓN EN LA EMPRESA .....	35
1.7.3 ORIGEN DE LA FRUSTRACIÓN .....	36
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	38
<b>EDUCACIÓN PERMANENTE</b> .....	38
2.1 DIFERENTES CONCEPTOS DE EDUCACIÓN.....	38
2.2 TIPOS DE EDUCACIÓN .....	40
2.3 EDUCACIÓN PERMANENTE.....	41
2.3.1 FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE.....	44
2.3.2 DIRECCIONES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE.....	46
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	50
<b>CAPACITACIÓN LABORAL</b> .....	50
3.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN .....	50
3.1.1 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO .....	52
3.2 FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN .....	53
3.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO .....	56
3.4 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN .....	59

3.5 DIRECCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	60
3.6 ¿A QUÉ EMPRESAS VA DIRIGIDA? .....	61
3.7 VENTAJAS QUE OFRECE.....	62
3.8. LO QUE PRODUCE UNA INADECUADA CAPACITACIÓN.....	63
3.9. LA CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD.....	64

## **CAPÍTULO 4.....** 67

### **MARCO DE REFERENCIA.....** 67

4.1 URUAPAN.....	67
4.1.1 HISTORIA.....	68
4.1.2 LOCALIZACIÓN Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	69
4.1.3. ESTRUCTURA URBANA.....	70
4.2 POBLACIÓN.....	70
4.2.1. ESCOLARIDAD.....	71
4.3 ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	72
4.3.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.....	74
4.3.2 POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD.....	75
4.3.3 PRINCIPALES OCUPACIONES.....	75
4.4 EMPRESAS.....	76
4.4.1 INDUSTRIA PAPELERA MEXICANA S.A DE C.V ( INPAMEX.).....	77
4.4.2 INDUSTRIAS MARVES.....	79
4.4.3. INDUSTRIA CHOCOLATERA DE URUAPAN-REPRESENTACIONES MOCTEZUMA, S.A.....	81
4.5. COMERCIAL MEXICANA.....	82
4.5.1 ORGANIZACIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.....	83
4.5.2 IMPORTANCIA EN URUAPAN.....	85
4.5.3 PROBLEMAS INTERNOS.....	86
4.5.4 ROTACIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN EN LA TIENDA.....	88
4.5.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA.....	89

## **CAPÍTULO 5.....** 90

### **CONTACTO Y EXPERIENCIAS CON EL PROBLEMA.....** 90

5.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA URUAPAN.....	90
5.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (entrevista dirigida a informantes clave).....	91
5.1.2 ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES.....	92
5.1.3 ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.....	94
5.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE EL EMPLEADO EN COMERCIAL MEXICANA (URUAPAN).....	95
5.3 LA CONTINUIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA.....	96

5.3.1 UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA.....	98
5.3.2 CONTENIDO Y TEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA. ....	98
5.3.3 BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA CAPACITACIÓN. ....	100
5.3.4 ASPIRACIONES DEL EMPLEADO DE COMERCIAL MEXICANA.....	101
5.3.5 TEMAS DE FORMACIÓN PERSONAL. ....	102
5.3.6 NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. ....	103
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>

## INTRODUCCIÓN.

### ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

A raíz de la importancia que cobra en los últimos años en nuestro país, la capacitación es un tema de actualidad que atañe de forma directa a empresarios, profesionistas, comerciantes y a la sociedad en general.

Surge la inquietud del tema desde el inicio del tercer semestre de la carrera en el que se impartió la materia de Educación de Adultos en donde se analizaron las características del adulto, su perfil, su entorno social, sus expectativas, sus limitaciones y su problemática.

Se ha demostrado en diferentes investigaciones hechas por el CREFAL y la UNESCO o por investigadores de instituciones como la Universidad de Chicago, que el adulto es un sujeto activo con experiencias en la vida práctica que algunas veces le ponen en ventaja frente al educando que sigue un sistema educativo escolanzado; esta ventaja es de tipo experimental, conocimiento que el adulto posee, por lo que él desarrolla grandes aptitudes y habilidades como son:

Por su disponibilidad y motivación, está automotivado a aprender lo que le sea de utilidad y adquirir nuevos conocimientos que le den competencia para hacer mejor su trabajo.

Por las experiencias vividas, es capaz de hacer una crítica y reflexionar sobre sus experiencias anteriores.

De esta manera desarrolla su capacidad intelectual que orienta hacia la efectividad de su quehacer mejorando su nueva práctica.



Cuando él emite juicios críticos, toma el hecho en sí o la situación concreta que analiza con una visión global; es decir desde los diferentes aspectos de los que expresa el análisis y síntesis de manera más concreta.

De igual forma ha llamado la atención la problemática que con respecto a la capacitación se vive en Comercial Mexicana y por ello se decidió llevar a cabo un proyecto de investigación en dicha Empresa, guiado por la inquietud de conocer a grandes rasgos la situación de capacitación en este centro laboral. Para lo cual se realizaron entrevistas a los directivos para saber si existía capacitación y conocer sus objetivos.

Después del análisis de resultados de estas entrevistas se concluyó que: El objetivo de la capacitación en COMERCIAL MEXICANA es cambiar la mentalidad del trabajador, hacerlo productivo y consciente de que es protagonista del Desarrollo de la Empresa, y que puede lograr metas como llegar a subjefe, jefe o supervisor e incluso subgerente a través de su trabajo, su iniciativa y motivación.

También se llegó a la conclusión de que sí existe capacitación en esta Empresa, pero se da de manera inadecuada e incompleta. Solamente se limita a cursos de inducción, conocimientos generales de la empresa e innovaciones que se le hacen a la misma como: algún cambio de etiqueta, cursos para inventarios y otros. Según resultados obtenidos en cuestionarios que se aplicaron a un 40% del total de trabajadores.

Se encontraron problemas reales como una falta de comunicación entre directivos y trabajadores, una desmotivación del empleado hacia su trabajo, gastos innecesarios en cursos que no logran sus objetivos, una elevada rotación de personal (Del 100% de cuestionarios aplicados, solamente un 40% de trabajadores cuenta con más de 1 año en la empresa, demostrándose que en promedio por cada 100 empleados que ingresan en 1 año 50

abandonan el trabajo, provocando con ello pérdida de recursos invertidos en la capacitación de estos).

Se detectaron otros problemas internos existentes en la tienda como son: el mal acomodo de mercancía, la inadecuada atención a clientes, la deficiente información tanto de empleados como de los displays que anuncian ofertas o alguna mercancía, el mal manejo de productos que le produce pérdidas a la empresa, pues la mercancía deja de ser atractiva, y otros problemas que tienen relación directa con la capacitación que se le da al empleado, (estos resultados se obtuvieron en un sondeo realizado a clientes de la tienda).

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los finales del siglo XX y los inicios del XXI se ven marcados sin lugar a dudas por la expansión del sistema capitalista en todo el mundo, es el verdadero auge de la técnica, aparecen los grandes inventos que habrán de revolucionar tanto la producción de bienes materiales, así como las vías de comunicación y el transporte.

México entra a este nuevo contexto mundial un poco tarde, después del auge revolucionario se inicia un proceso de industrialización en el país, unas veces con capital nacional y en otras ocasiones con capital foráneo; se van estableciendo empresas de todo tipo principalmente en las grandes ciudades como son: México, Monterrey, Puebla, Querétaro entre otras.

A partir de entonces y debido al sistema capitalista por el cual nos regimos, estas empresas aplican el principio de libre mercado y competencia, ya que las mismas condiciones del país lo permiten.

Estos principios de normatividad capitalista obligan a los empresarios a adoptar medidas de constante actualización de técnicas de producción y de servicio, luchar por sobrevivir en el mercado que día con día esta cambiando.

Con ello se va haciendo un énfasis cada vez mayor sobre la necesidad de la capacitación de los recursos humanos para ofrecer una elevada calidad en la producción y en los servicios, y además para no verse eliminado por la competencia.

En este contexto surge COMERCIAL MEXICANA como una empresa comercial de tipo local que más tarde se transforma en una gran cadena Nacional de tiendas departamentales en donde la capacitación deberá de jugar un papel muy relevante para una próspera expansión de la empresa y el mantenimiento del éxito comercial de esta, pero esa capacitación actualmente canalizada desde la matriz en la Ciudad de México es insuficiente debido a las condiciones económicas de nuestro país, y a la agresividad con que las empresas transnacionales invaden el mercado mexicano gracias a los acuerdos o tratados como el TLC que es la Nueva Apertura Comercial de México con el mundo.

Esto crea la necesidad de que las empresas mexicanas capaciten a su personal en todas las áreas. Para Comercial Mexicana Uruapan se propone a través de esta investigación crear un departamento de capacitación que canalice todas las necesidades relacionadas con este rubro y que existen en la tienda, dándoles una solución y un seguimiento a través de programas y cursos continuos, respaldados por personal adecuado y conocedor de la empresa, como un pedagogo, un administrador o un psicólogo.

En esta sucursal se cuenta con el departamento de Recursos Humanos que tiene la función de contratar, administrar y supervisar la situación legal del trabajador en la Compañía, no así involucrarse en actividades correspondientes a la capacitación, no porque no se pueda, sino porque no se cuenta con los elementos necesarios para impartirla de manera

adecuada. Esta situación no favorece a la empresa, ya que el supuesto ahorro en sueldos se convierte en problema que se revierte y en muchos casos con secuelas desagradables como el cierre de las empresas por falta de competitividad y de calidad en los servicios que proporcionan.

Por ello se insiste en la necesidad inmediata de crear un departamento de capacitación en Comercial Mexicana Uruapan, por un lado para atender los problemas inmediatos existentes y por otro lado dar una continuidad y constante supervisión a través de cursos a las áreas respectivas sobre los avances y los retrocesos que se tengan y que estén evitando una mejoría en la calidad del servicio.

#### JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Con el Tratado de Libre Comercio se legitima en nuestro país una competencia que exige a los industriales y empresas de bienes y servicios una mayor calidad, eficiencia y competitividad en producciones y servicios.

Dentro de las empresas que sirven a la sociedad mexicana se encuentran las tiendas de autoservicio como: GIGANTE, AURRERA, COMERCIAL MEXICANA, HOME MART, y otras.

Por lo relevante y trascendente que significa el que México se abra al libre comercio, obliga a todas las empresas a incorporarse como lo han venido haciendo desde su formación al nuevo contexto económico que la competencia exige, desarrollo de instalaciones, renovación de tiendas, creación de Macrotiendas, Megamercados, redes de Computadoras, scanners y lo más importante de todo esto, preparar sus Recursos Humanos (elemento indispensable para el desarrollo y expansión de una empresa).

Ha llamado la atención realizar este trabajo en Comercial Mexicana, particularmente en la sucursal Uruapan, debido a las facilidades y a un contacto directo y constante que se tiene con la problemática de esta sucursal.

Como se ha comentado, la capacitación laboral es el factor más importante para que una tienda como la de Uruapan ofrezca un mejor servicio con una gran existencia de mercancías y pueda disminuir sus pérdidas aumentando mediante las ventas sus utilidades.

En Uruapan y particularmente en Comercial Mexicana existe una fuerte rotación de personal que impide y obstaculiza el proceso de capacitación. (Censos Económicos 1990-INEGI y resultados de una investigación hecha en dicha Empresa en el año 1994)

Esto es quizás un factor determinante que influye en la problemática de la tienda, ya que la capacitación o cursos departamentales o de áreas es paulatino, es un proceso que no tiene terminación y cuando el empleado abandona el trabajo es necesario volver a iniciar con quienes ingresan el mismo proceso.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

### **Objetivo General:**

Proponer la creación de un departamento que responda a los objetivos que la Empresa tiene, mediante: un diagnóstico de necesidades; el ofrecer continuamente programas de capacitación laboral y evaluar el servicio que presta a la sociedad para que mejore cada día el nivel de calidad de este.

#### **Objetivos particulares:**

- 1.-Diagnósticar necesidades en la Empresa.
- 2.-Recopilar información sobre la situación de la capacitación mediante entrevistas y cuestionarios a trabajadores y clientes de la tienda, así como directivos de la empresa.
- 3.-Analizar la información obtenida.
- 4.-Jerarquizar los problemas manifestados.
- 5.-Proponer alternativas de solución.
- 6.-Esperar la decisión de los directivos para que consideren las ventajas que implicaría para la tienda el contar con un departamento de capacitación.

#### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

¿ A qué necesidades responde un departamento de capacitación laboral en Comercial Mexicana URUAPAN ?.

#### **METODOLOGÍA.**

La investigación se guió por dos diferentes enfoques metodológicos: el cualitativo y el inductivo.

a).-Cualitativo: Porque se realizó la investigación desde dentro de una empresa, porque este método se utiliza para investigaciones interpretativas, y eso es lo que se pretendió hacer que a partir del análisis de la información que se obtuvo en la empresa se hicieran conjeturas bien fundamentadas. Este método es además utilizado para el estudio de casos y la investigación giró en torno a un caso que fue el de Capacitación dentro de una Empresa en específico.

b).-Inductivo: Este método nos dice lo siguiente: "a través de él se analizan casos particulares, a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general". El objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad."(Bisquerra, 1989: 62)

"Comienza con una recolección de datos. Se categorizan las variables observadas. A veces se pone el énfasis en el descubrimiento de variables críticas que permitan efectuar exploraciones sistemáticas. Se establecen regularidades y relaciones entre los datos observados."(Bisquerra, 1989: 62)

"Las observaciones realizadas en situaciones controladas permiten emitir micro-hipótesis. Estas se someten a prueba a partir de observaciones controladas. Finalmente se puede obtener una estructura de generalizaciones relacionadas sistemáticamente que permitan elaborar una teoría." (Bisquerra, 1989: 62)

Se debe mencionar que el método inductivo es el que más se acerca o se adapta al tipo de investigación que se llevó cabo.

El análisis de la situación de capacitación y la propuesta de la creación de un departamento que atienda las necesidades de capacitación en Comercial Mexicana se entiende como un caso particular ya que específicamente se realizó en la sucursal Uruapan y dentro de un contexto determinado, sin embargo las conclusiones que se obtuvieron pueden generalizarse como lo menciona este método.

Se pretende construir teoría a partir de las interpretaciones y el análisis de la información que se obtuvo en la investigación.

Se inició la investigación revisando bibliografía sobre el tema, dentro y fuera de la empresa.

Se recolectaron datos por medio de los instrumentos utilizados y que más adelante se mencionarán.

A través de la observación, la interpretación y el análisis de la información obtenida en la investigación de campo se dieron a conocer los problemas detectados, pero también se mencionan los aspectos positivos y que favorecen a la empresa.

Se realizó una categorización de la información obtenida y una confrontación de la realidad con la teoría y de esta forma se pudo llegar a la propuesta o alternativa de solución a los problemas detectados en el diagnóstico realizado.

#### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZARON EN LA INVESTIGACIÓN.

Dentro de la primera fase de la investigación que fue la documental se revisó todo lo relacionado con el tema, se hicieron lecturas y análisis de las mismas, se utilizó la entrevista con autoridades de la tienda para que se permitiera revisar las políticas y la filosofía de la Empresa, así como para obtener otro tipo de información bibliográfica necesaria para la investigación. Se utilizaron fichas bibliográficas y registros sobre entrevistas, charlas o las observaciones directas que se hicieron.

En la investigación de campo se utilizaron los siguientes instrumentos:

Guías de entrevista dirigida a informantes clave, en este caso fueron los directivos de la empresa.

La entrevista fue importante porque a través de ella se tuvo una opinión directa e importante sobre la situación que se investigó. Este instrumento nos fue útil porque permitió al informante expresarse libremente en torno a las preguntas que se hicieron.



Por la cantidad pequeña de informantes clave que se entrevistó también fue ventajoso emplear este instrumento, aunque implicó más tiempo, pero se conoció más a fondo la respuesta del informante. El objetivo de la entrevista a directivos de la Compañía fue conocer la opinión de estos como Empresa sobre la capacitación y sus objetivos. Esta entrevista estuvo estructurada por preguntas directas y no se pudo grabar porque las mismas políticas de la compañía no lo permitieron.

Se utilizó el cuestionario, también como un medio a través del cual se conoció la opinión del empleado sobre la capacitación que recibe, así como su eficiencia.

El cuestionario nos ofreció la ventaja de conocer los puntos de vista de un número elevado de informantes y es por ello que se consideró un instrumento importante.

Este mismo instrumento se utilizó para recabar información con clientes visitantes, aquí se pretendió conocer la opinión del cliente sobre el servicio que presta la tienda, fallas o ineficiencias y su incidencia con la capacitación que se recibe.

Se utilizó la técnica de la observación e interpretación ya que a través de estas técnicas se pudo ampliar la información y no limitarse a lo que se obtuvo en entrevistas y cuestionarios.

La charla informal con trabajadores y clientes, porque esto ayudó a ampliar más el horizonte de la investigación y naturalmente la enriqueció.

Las diversas técnicas grupales que ayudaron a identificar las características que presentaron los grupos que se estudiaron, en este caso los trabajadores de la empresa en estudio presentaron una gran heterogeneidad ya que están constituidos por jóvenes solteros, casados, madres solteras, casadas, trabajadores emigrantes del campo y de otras zonas. Aquí se echó mano de todos los recursos que ayudaron a conocer a la población sobre la cual se

trabajó y que dieron un panorama amplio y al mismo tiempo permitió detectar las necesidades de capacitación en la tienda.

#### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

Las limitaciones que se vieron en esta investigación es que como se llevó a cabo en una empresa privada, existen ciertas políticas a las que se sujetó por ejemplo: no se pudo dar acceso a informaciones de tipo confidencial y de uso exclusivo para personal autorizado.

No se pudo contar con la participación de todo el personal como se quiso, ya que muchos por causas de trabajo no estuvieron disponibles a colaborar con la información en los cuestionarios.

El tema era poco conocido y por lo tanto no se contaba con antecedentes o alguna experiencia de este tipo que ayudara y contribuyera a la investigación.

Además de que no se cuenta con cursos , calendario o lugar en donde se pueda llevar a cabo actividades de manera abierta que contribuyan a resolver las necesidades que se presentan en el empleado, además de una disposición abierta tanto de directivos como del mismo trabajador para asistir y apoyar estos cursos.

#### **DELIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

La investigación incluyó todo lo referente a la capacitación y los factores que en ella inciden, por ejemplo: Se vieron los programas o los objetivos de capacitación en la tienda, se conocieron las opiniones de los empleados, clientes y se hicieron fichas de observación e interpretación sobre la incidencia que tiene este fenómeno en las labores de los empleados y

el servicio que presta la tienda, posteriormente se confrontaron los resultados con la teoría. Se vio la escolaridad de los empleados, la rotación de personal y en sí se trató de relacionar la investigación con el campo de acción del profesionalista en Pedagogía. Se estudió la motivación en el empleado, así como su rendimiento en términos cualitativos.

Por otro lado no se investigaron áreas administrativas o que tuvieran que ver con el manejo de dinero, relación con proveedores, rentabilidad de la tienda u otras.

## CAPÍTULO 1

### EL HOMBRE Y EL TRABAJO.

"El hombre es una unidad en la diversidad, espiritual y material, persona y cuerpo. Es un espíritu encarnado, una inteligencia y una voluntad encarnados, una afirmación de amor encarnado de lo absoluto. En razón de su cuerpo es un ser terrestre, unido, al menos de un modo indirecto, con la totalidad del cosmos. Porque es espíritu, tiene conciencia de esta conexión con el cosmos como totalidad. Es decir tiene conciencia de que trasciende el cosmos, de que él está siempre como por encima de él. Su horizonte es infinito." (Xirau, 1990: 60)

#### 1.1 FILOSOFÍA CLÁSICA.

##### Los griegos:

Esta corriente filosófica que es la más antigua y es la base de las ideas y concepciones del hombre actual esta representada principalmente por Platón, Aristóteles y Socrates.

Platón considerado un filósofo idealista nos describe al hombre como un sujeto con alma, razón , apetito y voluntad dirigida al bien." El hombre posee una facultad que lo acerca al mundo del bien, una inteligencia o razón que le permite conocer el mundo de las ideas y un apetito que lo ata al mundo de los sentidos y de las apariencias." ( Xirau, 1990: 60)

"Platón, como más tarde Aristóteles, piensa que si el hombre se distingue en algo de los demás animales, es precisamente el hecho de tener un alma racional." (Xirau, 1990: 60)

\*Todos los seres animales tienen un principio de vida que los gobierna, pero en el hombre este principio de vida es precisamente la razón que le permite no sólo vivir sino entender y ascender al mundo de las ideas.\*(Xirau, 1990: 60)

Como nos podemos dar cuenta para los filósofos antiguos al igual que los contemporáneos el hombre está regido por el mundo de las ideas, además de contar con un alma racional que a diferencia de los animales de otras especies el hombre es capaz de gobernarse, de crear y destruir, de fabricar sus herramientas de trabajo y de subsistir en las más difíciles condiciones de vida que la misma naturaleza le ofrece.

\*Claro que el hombre es un ser perecedero; claro que habrá de morir un día su cuerpo y habrán de morir con él las facultades negativas de los sentidos y las pasiones.\*(Xirau, 1990: 60)

\*Como Sócrates, Platón identifica lo eterno, lo divino, intelectual e inmortal con la verdadera virtud. Sólo el hombre justo es el verdadero conocedor de sí mismo y de las esencias de las cosas, sólo en él se unifican la comprensión del intelecto y los deseos de la voluntad. Pero no es de esperarse que para Platón, filósofo de la polis, que sólo puede concebir al hombre como individuo integrado en la sociedad, la justicia puede realizarse plenamente en el plano individual.\*(Xirau, 1990: 61)

Aristóteles quien define su filosofía desde un punto de vista más práctico, es considerado un filósofo realista ya que define al hombre como un sujeto viviente que se distingue de los animales porque el hombre posee el pensamiento que es considerado por Aristóteles bajo dos aspectos: el intelecto pasivo y el intelecto activo.

\*El intelecto pasivo.-es la capacidad de recibir las formas o las esencias de las cosas, es como la capa de cera donde vienen a inscribirse las formas de las cosas sensibles.\*(Xirau, 1990: 79)

"El intelecto activo.-es, en cambio, la actividad que reflexiona sobre estos datos. la actividad que los reduce a pensamiento abstracto y conceptual." (Xirau, 1990: 79)

"Es esta forma del intelecto la que nos distingue de los animales y la que nos define como hombres. Decir que el intelecto activo es aquello que nos define, equivale a decir que el intelecto activo es nuestra forma o nuestra esencia. Y es que el alma es, para Aristóteles, precisamente la esencia del cuerpo, su forma misma. En el alma humana, en el intelecto activo, encontramos la más alta realización de la naturaleza, porque el intelecto activo es, precisamente el intelecto que está siempre en acto, que es siempre idéntico a sí mismo, aquel aspecto de los seres vivos que más se asemeja al modelo de todas las cosas que es el Primer Motor. Este intelecto es inmortal y trasciende a través del alma." (Xirau, 1990: 79-80)

#### **Romanos:**

En virtud de que Grecia fue conquistada por la cultura romana, se da un fenómeno de transculturación en estas dos civilizaciones, como ya es sabido Roma conquista militarmente a Grecia, pero esta influye en la cultura, en la ciencia, la filosofía, las letras y las artes de la nación dominante, de ahí que muchos aportes filosóficos helénicos sigan vigentes en la cultura romana, entre ellos la filosofía clásica.

Sin embargo los romanos también desarrollan algunas concepciones acerca del hombre: Su concepción humanista del hombre es que este es un ser racional, que difiere de los animales y que posee un grado de inteligencia superior a la de cualquier otro ser.

## 1.2 FILOSOFÍA DE LA EDAD MEDIA.

En este periodo Santo Tomas dice al igual que Aristóteles que "el alma humana está compuesta de diversos grados (vegetativo, nutritivo, motriz, intelectual pasivo e intelectual activo)." (Xirau, 1990: 157)

Considera que "el alma humana es inmortal y que esta inmortalidad no es algo puramente impersonal, sino, al contrario, una inmortalidad de cada una de las almas humanas." (Xirau, 1990: 157)

"El hábito es el elemento dinámico del alma, lo que nos conduce de estado en estado, lo que nos lleva de una forma de ser a otra forma de ser. Son muchos los estados que en el curso de nuestra vida vienen a añadirse a nuestra personalidad. Todos estos estados acaban por formar una manera de ser. En términos más modernos podríamos decir que tenemos, desde que nacemos un carácter, pero que poco a poco vamos formándonos una personalidad. Esta personalidad puede estar formada por una serie de experiencias o costumbres que nos disponen a una buena acción, es decir, a una acción que concuerda con la razón. Cuando nos acercamos a los hábitos del bien somos virtuosos; cuando de ellos nos alejamos, somos viciosos." (Xirau, 1990: 158)

"El bien es, en parte, asequible por los hombres aislados. Pero un hombre nunca vive totalmente aislado de los demás hombres; sino que convive en una sociedad que esta sujeta a leyes." (Xirau, 1990: 158)

Afirma Santo Tomas que "el hombre no es que sea un ser social tan sólo por definición. Lo es por creación divina y lo es porque tiene que realizar la máxima cristiana del amor." (Xirau, 1990: 159)

En conclusión podemos mencionar que para los filósofos de la edad media es muy importante que el hombre encuentre su esencia en Dios y este lo conduzca a proporcionar un bien social, así pues es la concepción divina del hombre la que lo va a ir ayudando a encontrar su propia identidad y personalidad.

Es importante para el hombre en la época actual saber que cuenta con un alma racional y que además es orientado por así decirlo por un Dios. En el campo laboral estos conceptos nos ayudan a realizar bien nuestras actividades encaminadas al éxito y crecimiento personal, familiar y de nuestra empresa.

### 1.3 EDAD MODERNA.

Tomas Hobbes afirma que el hombre es un ser hecho de deseos; tal es su naturaleza, tal es por otra parte su estado natural.

Hobbes se inclina a pensar que el hombre es malo por naturaleza. El hombre natural está lleno de deseos de poder. "En primer lugar colocó como inclinación general del género humano un deseo perpetuo y desasosegado de poder tras poder que solamente cesa con la muerte." (Xirau, 1990: 224)

"Ya a finales del siglo XIX Nietzsche en su obra "Así habló Zaratustra", el canto que este autor dedica al superhombre, es un libro que pretende ser profético. Es, a pesar de la crítica de Nietzsche a la religiosidad, un libro religioso que, al negar la existencia de Dios, quiere profetizar la llegada del Dios en la tierra, quiere encontrar en el futuro la nostalgia de un paraíso que Nietzsche creyó encontrar cuando preconizó la muerte de los dioses."(Donceel, 1969: 463)



Desde un punto de vista filosófico así es como definen al hombre las diferentes corrientes de la filosofía antigua, de la edad media, moderna y contemporánea, pero nos interesa relacionar una concepción de hombre más pragmática que nos permita enlazar la importancia que tiene el trabajo en la vida del hombre, aunque este sea un ser indefinido e indescriptible, ya que solamente se habla de él desde un punto de vista filosófico, biológico, psicológico, etc. Pero no se define de forma completa al hombre porque son muchas las circunstancias y características que influyen en su vida y que no permiten dar una definición acertada de hombre.

"El hombre es una realidad personal, relativamente absoluta, frente a todo lo demás y frente a todos los demás". (Zubiri, 1975: 30)

"Si es cierto que el hombre es la obra fallida de un cierto ser superior que tiene razón, cabe exclamation: ¡Oh hombre! ¿Cuál es tu procedencia; ¡Eres demasiado malo para un dios y demasiado bueno para haber surgido del azar!" (Kant, 1987: 70)

"En la naturaleza no hay grados de realidad. Las cosas son o no son, sin más. Pero es característico de lo humano poseer los grados más diversos de realidad". (Ortega y Gasset, 1987: 71)

Quizás el hombre sea una realidad compleja difícil de estudiar y de describir pero es un hecho que somos diferentes de cualquier especie animal y que contamos con un grado de inteligencia y sensibilidad capaz de humanizarnos ante las injusticias sociales o de ser nuestros peores enemigos.

## 1.4 LAS PARADOJAS DE LA PERSONA HUMANA.

"El hombre es un espíritu en la materia, es espíritu y cuerpo. Esta extraña combinación produce tensiones en el hombre y explica lo que Mouroux llama las paradojas de la persona humana."(Donceel, 1969: 467)

1.-"Como cuerpo el hombre está sujeto a todas las leyes de la materia, está en el espacio y en el tiempo, está separado de todos los otros seres, y aunque es una totalidad unificada, su unidad no es perfecta sino que abarca muchos elementos que no están integrados sino que se oponen entre sí. Como espíritu el hombre está por encima del espacio y del tiempo, perfectamente presente a sí mismo, capaz de asimilar todo el resto del universo y de unificarlo consigo mismo."(Donceel, 1969: 467)

2.-"La persona humana es simultáneamente subsistente y abierta. Subsistente, es decir, existe en sí misma y para sí misma, cerrada sobre sí, siendo ella misma y no otra cosa, incapaz de volverse algo diferente de lo que es. La persona es una pequeña isla cerrada sobre sí en la universalidad del ser, una entidad autónoma, en la que ningún ser creado puede penetrar jamás. Cada ser humano es un misterio inviolable, su núcleo esencial, su autoconciencia no puede nunca ser compartida por nadie."(Donceel, 1969: 468)

3.-"La persona es una realidad existente y con todo no está acabada. La persona existe, es una sustancia existente en, por y para sí misma, un principio permanente de actividades corporales, sensitivas y racionales. Pero la persona no es algo existente como inmutable, algo completo desde el comienzo."(Donceel, 1969: 469)

## 1.5 CRÍTICA A LA FILOSOFÍA.

"Las ciencias describen elementos o dimensiones del hombre, que es tan inefable como el ser. Recuérdese que el hombre es el ente en el que el ser deviene del logos-razón y palabra-, amor, libertad, creatividad. Pero el hombre en la actualidad ha perdido su identidad, ha extraviado sus senderos y se encuentra sin religión y sin patria, sin esperanza y sin porvenir."(Sanabria, 1987: 324)

"Se podría pensar que la ciencia y la técnica se unirían para proporcionar al hombre seguridad y felicidad. Y no es así. La ciencia está contra el hombre. La técnica está contra el hombre. No es culpa de ellas. La culpa es del hombre, que usa la ciencia y la técnica para luchar contra su hermano el hombre."(Sanabria, 1987: 324)

"La ciencia vació al hombre de interioridad, lo vació de sustancia, de humanismo, y lo dejó a la intemperie y desengaño de una verdad objetiva que se vino a reducir a esquemas conceptuales que lo alejaban definitivamente de la verdadera realidad y lo privaban de su autenticidad. El hombre así no pudo ni valorar lo real ni menos valorarse a sí mismo. Extraviado en la inmensidad del Universo buscó afanosamente un lugar de seguridad. Pero no lo encontró fácilmente. Se refugió en el Marxismo o en el existencialismo. Uno lo hizo producto de la historia, una simple ruedecilla en el gran mecanismo de la historia y de la clase social. Ahí perdió creatividad y libertad y se quedó aprisionado en el sistema. Otro -el existencialismo- le ofreció la opción humanista, la opción por la persona y la libertad, pero lo arrojó en la inseguridad y en la angustia, más aún, en la desesperación porque le quitó la trascendencia. Entonces perdió el sentido y el valor de la realidad y de sí mismo." (Sanabria, 1987: 325)

\*El conocimiento objetivo y el conocimiento subjetivo no dieron al hombre la seguridad buscada.\*(Sanabria, 1987: 326)

\*Aún así el hombre se ha refugiado en un humanismo científico el cual suprime al humanismo clásico, que se había expresado en la literatura, en el arte y en la filosofía.\*(Sanabria, 1987: 326)

\*El humanismo actual- si es que todavía se le puede llamar humanismo- ha desgarrado la conciencia del hombre. La ciencia que proclama Monod asegura que el hombre se puede definir en términos ya prefijados en los esquemas biológicos y culturales al uso. El hombre es un jugador en un juego cuyas reglas están ya dadas de antemano la persona es ya solamente un simple personaje, un actor que desempeña un papel. El hombre está determinado a aceptar su papel en la trama de la vida. Así perdió, hace tiempo, el lugar de soberanía que tenía o creía tener. Y no le queda más que aceptar su destino: ser una ruedecilla en el engranaje del universo o en la estructura de la sociedad o en el esquema sociológico que lo configura. Los valores tradicionales han quedado vacíos de significado. La conciencia y el alma se han reducido a entidades míticas que han caído estrepitosamente con el avance de la ciencia. El ADN ocupa ya el lugar que antes tenían el alma y la conciencia. Y hay quienes profetizan que la ciencia del mañana eliminará definitivamente los últimos vestigios de la cultura humanista. Se vivirá el reinado de la máquina, el dominio total de la tecnología. El hombre será solamente un robot.\*(Sanabria, 1987: 326)

Como podemos apreciar el humanismo científico esta en crisis, ha llevado al hombre a ser una pieza más del engranaje del sistema, sin embargo algunos filósofos contemporáneos como Monod y M. Clavel entre otros, coinciden en que no debe existir un divorcio entre la ciencia(técnica) y la filosofía, ambas necesitan de si y concluyen en que: "El hombre es

técnico, pero también es filósofo; el hombre es científico, pero también es creador; es organizador, pero también- y sobre todo- es persona, es libertad.”(Sanabria, 1987: 336)

“Para el sentido común o la filosofía positivista el mundo es la totalidad de todo lo que existe o, por lo menos, de todo lo que puede ser percibido por los sentidos. El hombre es una de estas cosas que pueden ser percibidas por los sentidos, es una parte de esta totalidad, está contenido en ella.”(Sanabria, 1987: 339)

Para el objetivo de la presente investigación es importante coincidir en que el hombre actualmente en su entorno laboral no debe ser considerado solamente como una pieza de la estructura de la organización o empresa. En Comercial Mexicana se pretende que por medio del departamento de capacitación y de recursos humanos se llegue a satisfacer las necesidades que presenta el empleado como persona dentro de las cuales se consideran una mayor motivación en su empleo, una mayor comunicación con clientes y su organización, y un mayor desarrollo de su persona tanto a nivel laboral y psicológico.

## 1.6 EL TRABAJO

Debido a la importancia que tiene este factor en la vida del hombre se ha decidido incluir un espacio para abordar este tema tan importante ya que es objeto de este estudio. Se tratará de abordar desde la perspectiva del materialismo histórico que lo describe como una actividad constante en la que el hombre transforma a la naturaleza a través del uso de los diferentes medios de producción.

“La actividad laboral es la lucha del hombre con la naturaleza. En esta lucha, el hombre se vale de las fuerzas de la naturaleza- la fuerza de los animales, del vapor, de la electricidad,

de las reacciones químicas, etc.-para modificar los recursos de la naturaleza en consonancia con los objetivos planteados."(Leontiev, 1975: 10)

"El trabajo es una condición natural de la vida humana. En el curso de la historia, un régimen social es sucedido por otro, pero el trabajo de los hombres jamás deja de ser condición indispensable para la existencia de la sociedad."(Leontiev, 1975: 10)

"El trabajo es patrimonio exclusivo del hombre. El trabajo humano posee dos caracteres cardinales. En primer lugar, es una actividad concreta encaminada a un fin planteado de antemano. En segundo lugar, va ligado necesariamente a la producción de instrumentos. Marx consideraba justa la observación de Benjamin Franklin, político y escritor norteamericano del siglo XVIII, acerca de que el hombre es un animal que fabrica herramientas."(Leontiev, 1975: 10)

"El trabajo constituye el rasgo cardinal que distingue a la sociedad primitiva humana de la manada de monos, a partir de la cual surgió tras un largo proceso de desarrollo."(Leontiev, 1975: 10)

"El trabajo no es sólo un proceso, merced al cual el hombre se sobrepuso al mundo animal, sino, además, un proceso mediante el cual los hombres se unen formando determinados grupos: sociedades. La actividad productiva del hombre, su lucha con la naturaleza, transcurre siempre dentro del cuadro de unos u otros vínculos sociales. La base de estos vínculos es el trabajo. Por lo tanto, el trabajo sirve de base sobre la que se asienta la sociedad humana."(Leontiev, 1975: 10-11)

### 1.6.1 EL OBJETO DEL TRABAJO.

"Como tenemos ya sentado, el objeto del trabajo es todo sobre lo que recae el trabajo del hombre. Pueden ser objetos del trabajo tanto las cosas que ofrece la propia naturaleza, como las que han sido ya sometidas a tratamiento previo. Un mismo objeto puede pasar por varias fases de tratamiento, en muchas fases se le puede aplicar el trabajo humano, y por doquier será objeto del trabajo."(Leóntiev, 1975: 11)

"Objeto universal del trabajo es la tierra con sus entrañas y sus aguas. La naturaleza viene a ser algo así como un gigantesco almacén que encierra inagotables reservas de objetos del trabajo. La misión del hombre es arrancar estos recursos de la tierra, de la profundidad de los mares y océanos."(Leóntiev, 1975: 11)

"Las riquezas de la tierra, de sus entrañas y de su suelo, al igual que el clima, constituyen el conjunto de las condiciones naturales de que dispone la sociedad humana."(Leóntiev, 1975: 11)

### 1.6.2 LOS MEDIOS DE TRABAJO.

"Se llaman medios de trabajo, los objetos que los hombres ponen, en el proceso de trabajo, entre ellos y el objeto del trabajo. Son todas las cosas con ayuda de las cuales el hombre ejerce su efecto y modifica el objeto de su trabajo."(Leóntiev, 1975: 11)

"Mientras los medios de trabajo son simples y sencillos, su papel se manifiesta de una manera muy evidente. Así están las cosas en la pequeña producción artesanal. Ahora bien, la misma situación se observa en la gran producción moderna, dotada de las máquinas más complejas y perfectas. Ya se trate de un gigantesco alto horno, ya de un inmenso útil para el

mecanizado de metales, una línea automática de máquinas o los complejos aparatos de una fábrica química, en todos los casos los medios de trabajo son medios con ayuda de los cuales el hombre ejerce su efecto sobre el objeto del trabajo."(Leontiev, 1975: 12)

"En el progreso de la producción material desempeñan un papel particularmente grande los instrumentos de trabajo. Trátase de medios de trabajo que vienen a ser algo así como la prolongación de los órganos naturales del hombre: de sus manos, pies y cerebro. En el curso de la historia, los instrumentos de trabajo han recorrido un largo camino de evolución: desde la piedra y el palo del hombre primitivo hasta las complejas máquinas y mecanismos modernos, hasta las calculadoras electrónicas, las instalaciones de mando y los modernos equipos de computación que se emplean en la producción, los servicios, la ciencia y la administración."(Leontiev, 1975: 12)

## 1.7 VISIÓN GENERAL DE LA MOTIVACIÓN Y DEL TRABAJO.

"Morse, Weiss y Griggs (1954) informaron, después de una encuesta, que el trabajo tenía una doble función. El empleo lucrativo permite a las personas obtener dinero para sostener a sus familias y a sí mismos. El trabajo se relaciona también con la sociedad; da a las personas una sensación de "ubicación" o de desempeñar "un papel". En otras palabras, el trabajo no solamente permite a una persona subsistir, sino también tiende a estabilizar su lugar en la sociedad."(Blum y Naylor, 1977: 481)

"El lugar o el papel que persigue un trabajador está determinado no sólo por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo. Un hombre que trabaja, sea cual fuere el nivel de su



empleo, forma parte de una estructura social dentro y fuera de una planta, una fábrica o una oficina. Es miembro de un grupo informal de colegas o colaboradores y posiblemente miembro de un grupo formal. También forma parte de la estructura de la compañía. Algunas organizaciones reconocen ya esta cuestión y alientan el sentimiento de identificación de grupo con la compañía."(Blum y Naylor, 1977: 484)

"Las relaciones con los colaboradores, los supervisores y la colectividad influyen con mucha frecuencia en lo que motiva a una persona a producir, restringir su producción, permanecer en un trabajo, abandonarlo o ausentarse a veces de él. Estas fuerzas sociales pueden ser tan poderosas que ciertos incentivos aislados ofrecidos por la gerencia, que el trabajador interpreta como algo "fuera de contexto "(Blum y Naylor, 1977: 485)

"Con demasiada frecuencia sucede que el motivo para incrementar la producción es algo relacionado con la gerencia, y no con el trabajador. Cuando el incentivo para incrementar la producción es percibido de un modo diferente por los trabajadores, no funciona o sólo es efectivo durante un breve tiempo."(Blum y Naylor, 1977: 494-495)

### 1.7.1 LA MOTIVACIÓN EN EL HOMBRE TRABAJADOR

"En el fondo de cualquier teoría sobre la administración de los recursos humanos existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana. Este tema se ha prestado a confusiones debido a que hay tantos puntos de vista contrarios entre los científicos sociales. Sin embargo en los últimos años han coincidido las conclusiones de la investigación y se han ido aceptando cada vez más ideas fundamentales sobre la motivación."(Blum y Naylor, 1977: 482)

"El hombre tiene múltiples necesidades algunas son del orden orgánico, es decir el hambre, el descanso, el ejercicio, el albergue y otros. Estas necesidades son para el básicas, pero cuando han sido satisfechas empiezan a surgir otras necesidades de tipo personal como por ejemplo: necesita amor, prestigio, seguridad, comprensión, aceptación en la sociedad, entre otros."(Blum y Naylor, 1977: 482)

"Así mismo el individuo en el trabajo tiende a resolver las necesidades principales, pero cuando en el surgen necesidades de tipo personal como:"

1.-"Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber."(Blum y Naylor, 1977: 482)

2.-"Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros." (Blum y Naylor, 1987: 482)

"A diferencia de las necesidades orgánicas, éstas rara vez están satisfechas; el hombre busca cada vez mayor satisfacción de este tipo de necesidades, una vez que ha advertido y sentido su importancia." (Blum y Naylor, 1987: 483)

"En este caso la empresa se preocupará porque el trabajador tiene un bajo rendimiento y está desmotivado, para ello tratará de satisfacer o cubrir las necesidades que este presente. Las necesidades del individuo ahora son de carácter social y de personalidad. Mientras no existan oportunidades prácticas para llenar las aspiraciones de carácter superior, quienes las sienten se considerarán frustrados y se reflejará en su conducta esta frustración. En tales circunstancias, si la empresa continúa concentrando su atención en la satisfacción de las necesidades materiales del trabajador, las compensaciones que le ofrezca tienen que ser ineficaces y tendrá que apelar inevitablemente a la amenaza del castigo."(Blum y Naylor, 1987: 483)

"La empresa no puede proporcionar al hombre respeto a sí mismo ni a sus semejantes, como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal. O creamos condiciones en que el individuo se sienta estimulado y capacitado para buscar por sí mismo esta satisfacción o lo hundiremos en un estado de frustración."(Blum y Naylor, 1997: 483)

Como ya lo mencionan estos autores el trabajador en la empresa cuenta con una serie de necesidades y de la satisfacción o no de estas va a depender la estabilidad tanto emocional como laboral del empleado en la compañía. Es pues importante, y de manera enfática se señala en esta investigación que el empresario otorgue las condiciones necesarias para que el empleado se sienta motivado en su trabajo y puede contribuir en gran medida el grado de confianza que se tenga de una parte hacia la otra para que el trabajo pase a ser un grado satisfacción en el empleado.

### **1.7.2 IMPORTANCIA DE LA FRUSTRACIÓN EN LA EMPRESA.**

"¿Qué importancia tiene el concepto de frustración en una situación de trabajo constituye una fuente de frustración para el trabajador? Evidentemente, todo el mundo encuentra que su trabajo es a veces frustrante -en efecto, muchas personas pueden decir incluso que este mismo hecho de sentirse frustrado hace que valga la pena conservar el trabajo. Para ello, el reto de hallar una forma para resolver efectivamente cualquier barrera a la que se enfrenten mientras luchan por satisfacer una necesidad particular, es lo que proporciona la "pimienta" a su trabajo. En realidad, llegan incluso hasta esperar estos obstáculos y, si no se producen, es probable que encuentren que el trabajo resulta muy aburrido y cansado."(Blum y Naylor, 1977: 485)

\*La evidencia que se ha encontrado para esta idea es realmente muy sustancial, sobretodo en el dominio de las tareas que son de tipo repetitivo o poco alentador. Los trabajadores descubren, casi siempre, que estos trabajos son poco satisfactorios, fastidiosos y, por ende, muy frustrantes.\*(Blum y Naylor, 1977, 465)

### 1.7.3 ORIGEN DE LA FRUSTRACIÓN.

\*Es importante que el empleado disponga de un sistema de metas o recompensas que satisfagan las necesidades que sienta en la situación de trabajo, cualquiera que éstas sean. Eaton(1952) ha formulado siete hipótesis respecto al origen de la frustración en el trabajo.\*(Blum y Naylor, 1977: 465)

1.-\*El trabajador se siente frustrado por la insignificancia de su grupo.\*

2.-\*El trabajador se siente frustrado porque los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo.\*

3.-\*El trabajador se siente frustrado por esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponden a su trabajo\*.

4.-\*El trabajador se siente frustrado por la falta de un papel definido y por las muchas alternativas existentes en su trabajo.

5.-\*El trabajador se siente frustrado por los cambios de tecnología y por las condiciones de su trabajo.\*

6.-\*El trabajador se siente frustrado por el aislamiento de su trabajo dentro de la comunidad.\*

7.-"El trabajador se siente frustrado por la inseguridad económica de su trabajo."(Blum y Naylor, 1977 485-486)

Para tratar de resolver este tipo de frustraciones que se presentan en el trabajador el empresario se ve en la necesidad de otorgar ciertos incentivos económicos que no cumplen con la satisfacción al cien por ciento, pero que de alguna forma resuelven un poco esta problemática.

Así pues de esta forma se considera que el desarrollar un programa de capacitación debe contemplar muchos aspectos de la persona tanto psicológicos, económicos, culturales, religiosos e ideológicos entre otros.

## CAPÍTULO 2.

### EDUCACIÓN PERMANENTE.

#### 2.1 DIFERENTES CONCEPTOS DE EDUCACIÓN.

Educación.-"Es un hecho que se realiza desde los orígenes de la sociedad humana.

Se le considera como un proceso por obra del cual las generaciones jóvenes van adquiriendo los usos y costumbres, las prácticas y hábitos, las ideas y creencias en una palabra, la forma de vida de las generaciones adultas" ( Larroyo, 1982: 207)

" La educación es un fenómeno mediante el cual el individuo se apropia en más o menos la cultura (lengua, ritos religiosos y funerarios, costumbres morales, etc.) de la sociedad en donde se desenvuelve, adaptándose al estilo de vida de la comunidad en donde se desarrolla" ( Larroyo, 1982: 208).

"La Educación en una línea clásica y tradicional, podemos definirla como "acción y efecto de una determinada influencia consciente y directiva, sistemática y técnica, que se realiza sobre el desenvolvimiento total o parcial del hombre ( individual o colectivamente considerado) especialmente en sus etapas anteriores a la madurez, para lograr un tipo de vida con determinadas finalidades previstas".(Larroyo, 1982: 209)

La Ley General de Educación de 1995 nos proporciona el siguiente concepto:

"La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de

la sociedad, es factor determinante para formar al HOMBRE de manera que tenga SENTIDO DE SOLIDARIDAD SOCIAL."(LGE 1995 3)

En este concepto tan amplio sintéticamente nos damos cuenta que la educación no es solamente una transmisión de conocimientos de maestro a alumno como lo ha concebido la escuela tradicional, sino más bien es un intercambio constante del individuo con sus semejantes en cualquier contexto social en el que este se desenvuelva.

Así pues esa acumulación de experiencias en el individuo le permite generar en él nuevos aprendizajes que van ir acrecentando la cultura individual y social.

La educación debe ser no un beneficio individual, sino que más bien es un elemento que tiende a humanizar al hombre y lo hace más consciente de su realidad como sujeto y como parte de la sociedad.

Así mismo la educación en el hombre debe ser un factor de desarrollo equitativo y se debe dar en todas las etapas del individuo, porque este termina su formación hasta el día de su muerte.

La educación en general es un proceso permanente que transforma el modo de pensar, actitudes y habilidades en el sujeto.

La educación se comprende como un proceso mediante el cual el individuo adquiere y desarrolla conocimientos de tipo cognitivo, afectivo y de habilidades, los cuales van a cambiar su conducta y su forma de pensar y le van a propiciar un desarrollo integral. La educación se da en diferentes contextos y por ello la podemos clasificar en: escolarizada, extraescolar, formal e informal y no formal.

## 2.2 TIPOS DE EDUCACIÓN.

### EDUCACIÓN ESCOLARIZADA.

"Se trata de una educación que, en un lugar determinado -la escuela- concentra, selecciona, ordena y aplica, con arreglo a técnicas más o menos depuradas, el conjunto de estímulos a su alcance para guiar el desenvolvimiento humano en el sentido previsto y deseado. Es una educación institucionalizada, escolarizada, consciente e intencionada, técnica."(Sanchez,1990: 173)

### EDUCACIÓN EXTRAESCOLARIZADA.

"Este tipo de educación se define como acción y efecto de estímulos que actúan sobre el sujeto humano que se desenvuelve, en cualquiera y en todas las etapas de la propia vida, fuera, de algún modo, de los centros institucionalizados de educación, con intencionalidad o sin ella y por variadísimas vías de incidencia."(Sanchez, 1990, 190)

"Esta educación extraescolar puede ser consciente, voluntaria, intencionada, sistemática, responsabilizada; pero también puede ser, y es, inconsciente, inintencionada, fortuita, irresponsabilizada, negando o amenazando las bases y principios de la educación institucionalizada hasta el punto de convertirse en una auténtica antipedagogía."(Sanchez, 1990: 190)

"Pero, en general, la educación institucionalizada y la extraescolar se necesitan mutuamente: la extraescolar anticipa, acompaña y continúa la acción de la institucionalizada y no puede prescindir de ella, porque, como dice el citado libro -Aprender a ser-, "la renuncia a la



escuela en cuanto elemento esencial, aunque no exclusivo, de la educación, comprometería la lucha emprendida para lograr que accedan cientos de millones de seres humanos a asimilar el conocimiento con carácter sistemático".(Sánchez, 1990: 190)

## 2.3 EDUCACIÓN PERMANENTE.

### CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA.

Se considera que uno de los máximos exponentes de la educación permanente en la actualidad es el educador brasileño Paulo Freire, quien sostiene que la educación es un proceso liberador, en la medida que tanto educador como educando, en un proceso de mutuo aprendizaje y comunicación "horizontal" donde no existen los rigurosos roles de educador- que sabe y educando- que no sabe, van tomando conciencia de su realidad concreta y participando en un cambio profundo en la misma. Este teórico nos habla de una realidad social la cual el sujeto debe de transformar a través de su concientización y reflexión que se esta generando con la educación que este recibe, pero esa realidad va a ser transformada por medio de su trabajo, ya que ha sido habilitado o capacitado para resolver sus problemas más inmediatos. Para este autor la educación no debe ser un mero artículo de lujo, sino que más bien debe tender a resolver problemas concretos, es por ello que el modelo que sigue esta enfocado a la investigación -acción.

"Es la acción y el efecto de la interacción y proyección coordinadas de la educación institucionalizada y de la educación extraescolar sobre el desenvolvimiento humano a lo largo de toda la vida, sin interrupción". (Legrand, 1987: 87)

Así ha podido decir Paul Legrand uno de los más autorizados definidores de la educación permanente en la hora actual, que "la educación permanente no es una técnica nueva, es un cuadro en cuyo interior el conjunto de las actividades educativas se encuentra mejor coordinado...". "El concepto de educación permanente permite amparar la integración de los aspectos de la educación a todas las edades de la vida y en todos los sectores de la actividad". (Legrand, 1969: 87)

"El concepto educación permanente, cuya forma se ha venido precisando en los últimos años, propone una respuesta acorde a las exigencias que plantean las nuevas condiciones sociales. Más que determinar nuevos objetivos a la educación, se trata de una concepción de conjunto, y en este sentido relativamente reciente, de las estrategias adecuadas para lograr los objetivos a que obligan las necesidades sociales." (Castrejón y Ángeles, 1974: 11)

"La noción de la continuidad del proceso educativo no es nueva. El ser humano, involuntaria o deliberadamente, no cesa de instruirse y formarse a lo largo de su vida, bajo la influencia del ambiente en que ésta transcurre y como resultado de las experiencias que modelan su comportamiento, su visión del mundo y los contenidos de su saber." (Castrejón y Ángeles, 1974: 11)

"Iván Illich, en su estudio *Descolaviser l'École* (doc. CIDOC, 70/242), señala que "la escuela es un ritual de iniciación que integra al neófito en la carrera sagrada del consumo progresivo; un ritual de propiciación en que los sacerdotes universitarios sirven de intermediarios entre los fieles y los dioses del privilegio y el poder; un ritual de expiación que sacrifica a los que fracasan y los marca con el fuego rojo del subdesarrollo". Sobre el mismo particular, agrega en otro documento: *Pour en finir avec la religion de l'école*, ( doc. CIDOC, 70/269): "Aprender es, de todas las actividades humanas, la que menos requiere de

manipulación exterior. La mayor parte del saber que se adquiere no es el resultado de la enseñanza, sino más bien de una participación no estorbada dentro de un contexto significativo". Esto significa que el hombre aprende frente a los demás en su interacción y comunicación con ellos, y que la escuela en su sentido tradicional, no es la única ni la exclusiva fuente de enseñanza." (Castrejón y Ángeles, 1974: 12)

"Es entonces la praxis- la experiencia personal y colectiva, y el encuentro con los seres y las cosas- lo que constituye, en última instancia, la fuente más importante del proceso educativo, y si se tratara de evaluar en su justa medida la acción global que ejercen las fuentes ajenas a la escuela, considerando que su influencia es más directa y constante, es inducible que aún se le atribuya un papel exagerado a su intervención en el aprendizaje." (Castrejón y Ángeles, 1974: 12)

"Señala Edgar Faure (*Apprendre à être*, ed. Fayard, UNESCO, 1976): "La educación tiene dos dimensiones. Debe preparar al cambio, y hacer capaces a los individuos para aceptarlo y aprovecharlo; crear un estado de espíritu dinámico, no conformista ni conservador. Paralelamente, debe jugar el rol de antídoto ante numerosas deformaciones del hombre y de la sociedad, ya que una educación democratizada debe poder remediar la frustración, la despersonalización y el anonimato del mundo moderno".(Castrejón y Ángeles, 1974: 13)

"La educación permanente se ha convertido así en expresión de una relación que engloba los aspectos del acto educativo, si por éste se entiende el proceso que se instaura en torno a la observación, interpretación e integración que se encaminan a realizar el acto científico." (Castrejón y Ángeles, 1974: 14)

\*A.A. Liveright, Director del Center for The Study of Liberal Education for Adults, de Chicago, resume las conclusiones de los debates en los siguientes puntos:

1.-La educación de un individuo no termina cuando deja la escuela, para trabajar; es un proceso que continúa durante toda su vida.

2.-El proceso, que abarca todos los aspectos de la existencia, debe favorecer el desarrollo integral de la personalidad, y desarrollar las aptitudes de los individuos tanto en el plano artístico e intelectual como en el físico y profesional.

3.-Los adultos están capacitados y deseosos de instruirse, pero su facultad para orientar sus conocimientos se debilitan cuando dejan de ejercerla. Es importante, pues, asegurar la continuidad del proceso de educación." (Castrejón y Angeles, 1974: 16)

### 2.3.1 FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE.

Concretamente, las funciones de la educación permanente son las siguientes:

+ "Dar nacimiento a un nuevo orden educativo" (Legrand), adecuado al modo de ser y de estar del hombre de hoy con una visión prospectiva de veinticinco años".(Capelle, 1990: 175)

+ "Investigar, seleccionar, ordenar y aplicar los mejores estímulos concurrentes a que cada individuo humano, sin discriminaciones, desde el principio al fin de la vida y en forma permanente y continua, alcance la plenitud de sus posibilidades de desenvolvimiento integral ("todo el hombre en todos los hombres") con personalización consciente y responsable en el complejo de la solidaridad que nos envuelve." (Sánchez, 1990: 175)

+ "Incluir entre esos estímulos de desenvolvimiento perceptivo, el desarrollo de la capacidad reflexiva, crítica y autoeducativa de cada sujeto." (Sánchez, 1990: 175)

+ "Integrar a las nuevas generaciones en el mundo de valores e ideales universalmente aceptados a los que sean atribuibles los bienes espirituales y materiales que poseemos, y en aquellos otros a cuya falta sean atribuibles los males que nos afligen."(Sánchez, 1990: 175)

+\*Considerar y realizar la educación identificada con la vida misma de cada sujeto, en etapas sucesivas, cao una con doble significación: sustantiva de valor en si, insustituible y funcional, de preparación para los siguientes.\*(Sanchez, 1990: 175)

+\*Adecuar la educación formativa e informativa a las necesidades y posibilidades de la "instalación" en que se encuentre el sujeto (fija y sucesiva: la edad permanente: el sexo y la singularidad individual: variable: el hábitat, la profesión, el emplazamiento).\*( Sanchez, 1990: 175)

+\*Cultivar en las nuevas generaciones, especialmente, la aptitud para el cambio y para la readaptación en una "sociedad en movimiento" (Armand y Drancourt, 1990: 175)

+\*Cultivar en cada sujeto la conciencia responsable de "mismidad" y sus posibilidades, lo que nunca se verá dos veces (Lengrand) y la conciencia de "situación" (Weils, 1990: 175)

+\*Controlar y dominar técnicamente, hasta donde sea posible, la acción de los llamados "factores ocultos de la educación" eliminándolos cuando sean nocivos o incorporándolos con signo positivo al servicio de la intencionalidad educativa." (Sanchez, 1990: 175)

+\*Establecer sistemáticamente las actividades extraescolares permanentes, formativas, informativas, de carácter general o diferencial, necesarias para la ambientación, sustitución, complemento, continuación y actualización de la educación escolar en todo momento y para todas las edades.\*(Sánchez, 1990: 175)

+\*Organizar escolar y extraescolarmente la "la educación para el ocio", como instrumento de creatividad, personalización y progreso social.\*(Sánchez, 1990: 175)

+\*Establecer un servicio permanente de señales de alerta para el control socio-cultural que avise de los posibles fallos de los sistemas educativos y permita las rectificaciones necesarias.\*(Sánchez, 1990: 175)

+ "En todo caso, extender y perfeccionar cuanto sea posible la educación técnica escolar en todos sus niveles, considerando la escuela ( de la maternal a la universitaria) como la mejor y más completa localización de estímulos de desenvolvimiento integral humano y como el más eficaz centro de educación extraescolar irradiada a todas las situaciones."(Sanchez, 1990: 175)

### 2.3.2 DIRECCIONES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE.

"El carácter polisémico y polémico que ofrece el concepto de educación permanente, con gran diversidad de definiciones, como ya se ha dicho, puede resumirse en tres direcciones principales."(Sanchez, 1990: 176)

- "Una, la que podemos atribuir a la UNESCO y sus definidores más destacados, que concibe la educación permanente como un amplio marco dentro del cual se inscriben todas las modalidades educativas a que el individuo humano está sometido escolar o extraescolarmente a lo largo de su vida; es un medio o conjunto de medios y no un fin."(Sanchez, 1990: 176)

- "Otra, es la que representa el Consejo de Europa a través de su Consejo de Cooperación Cultural (CCC), que considera la "educación permanente como un principio organizador de toda la educación implicando un sistema completo, coherente e integrado, que ofrezca los medios propios para responder a las aspiraciones de orden educativo y cultural de cada individuo conforme a sus facultades. Está destinada a permitir a cada uno desenvolver su personalidad durante toda su vida por su trabajo y por sus actividades de tiempo libre. Está igualmente determinada por las responsabilidades de cada individuo respecto a la sociedad. A fin de hacer frente a la aceleración y a la evolución continuas que determinan el desenvolvimiento científico y económico, exige."(Sanchez, 1990: 176)

a).-“La extensión de la educación durante toda la vida humana utilizando los diferentes medios y estructuras existentes;”

b).-“Posibilidades permanentes de readaptación y reorientación en la vida creadora y cotidiana;”

c).-“La posibilidad para todos de beneficiarse de la promoción social y del desenvolvimiento cultural y de tomar en ello una parte activa”. (Sánchez, 1990: 176)

-“Finalmente, la tercera, de la Universidad de Amsterdam menos teórica, más pragmática, más orientada a lo que se llama capital-competencia para aumento de la capacidad productiva de cada hombre, más centrada en lo que sólo es una parte o aspecto de la educación permanente con toda la importancia que se le quiera atribuir (y que efectivamente tiene): la educación de adultos, en forma de educación recurrente, que es, en suma, la alternancia entre trabajo y estudio, de vida laboral y vida académica intercambiadas, y sus secuelas de libertad opcional para el alumno, reciclaje y reconversión profesional, alivio de desempleos, etc. Es por ejemplo, el concepto que predomina en la política educativa de Suecia.” (Sánchez, 1990: 176-177)

“Se podría quizá decir, que una posición ecléctica es la que ofrece el Instituto de Educación de la UNESCO en Hamburgo, según una publicación. En efecto: Dino Carelli dice en el prólogo que “la idea de educación permanente trata de abrazar la educación en su totalidad; implica la articulación vertical de los diferentes estudios de la educación desde la infancia a la ancianidad y comprende además la integración horizontal de los diferentes aspectos de la educación, hasta alcanzar el desarrollo máximo del potencial humano en relación con lo cual debe descubrir los cambios en la estructura y funciones de la escuela para satisfacer las demandas de una sociedad, que cambia rápidamente, y de un aprendizaje permanente”.(Sánchez, 1990: 177)

"Por su parte, H. Davé empieza su trabajo diciendo que "la necesidad de continuar el aprendizaje a lo largo de la vida tiene origen en diversas causas. Uno de los móviles principales del aprendizaje permanente es el cambio que experimentan los roles sociales del individuo desde su infancia a su vejez. Otro, es el crecimiento fisiológico y el cambio que ocurre en diferentes etapas de la vida. Existen otros muchos factores sociales, económicos, culturales, etc., que tienen que ver con la vida íntima personal para los cuales el individuo debe adquirir nuevas habilidades, conocimientos y actitudes, reaprender o desaprender lo que aprendió inicialmente. Estas fuerzas han estado operando desde tiempos inmemoriales y seguirán operando siempre sobre los seres humanos, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo." (Sanchez, 1990: 177)

"Existe, por tanto, en todas las sociedades alguna forma de educación permanente, sea reconocida conscientemente o no. Pero resulta evidente, sin embargo, que ésta no ha tenido en todo el mundo la misma efectividad para producir la calidad de vida deseada. En los últimos años, la idea de educación permanente ha adquirido un nuevo significado... El desarrollo del concepto de educación permanente es mirado como la solución para satisfacer las exigencias crecientes del mundo moderno. Se piensa que puede ser un instrumento de mucha fuerza que permitirá mantener y acelerar el desarrollo multilateral a través de la participación creativa de los individuos de cualquier sociedad en cambio." (Sanchez, 1990: 177)

"Se considera, por sobre todo, que es el medio de alcanzar el desarrollo más completo de las posibilidades del yo". Y agrega: "No todos aceptan el punto de vista de que la educación permanente deba incluir todas las etapas de la educación"; pero "la educación permanente comienza con la vida y termina con la muerte; incluye todas las etapas y aspectos del desarrollo humano y los diferentes roles que los individuos tienen que asumir en cada una de las etapas; lo que interesa es que el individuo pueda tener acceso al aprendizaje en



cualquier época de su vida de acuerdo con lo que necesite. La educación extraescolar es parte integral de la educación total; incluye el continuum (palabra de origen latino= continuar, continuo o continuamente) total de situaciones de aprendizaje intencionados que van desde los aprendizajes institucionales bien planificados a los aprendizajes no institucionales o incidentales".(Sanchez. 1990: 176)

\*Finalmente, debe quedar anotado el complejo de posibilidades que para la educación permanente ofrece el hecho de que hasta ahora, como afirma APRENDER A SER, el noventa por ciento de potencialidades del cerebro humano están sin utilizar, el hecho de que "parece que toda sustancia química apta para acelerar la producción celular de ARN (ácido ribonucleico) podría facilitar el proceso de aprendizaje; y el hecho de las perspectivas de perfeccionamiento que puedan derivarse de las investigaciones de la IBRO(Organización Internacional de Investigación Cerebral), que en el Simposio celebrado en París, con la colaboración de la UNESCO, en Marzo de 1968, incluyó, entre sus temas de estudio, el titulado "impacto de la investigación cerebral en la educación".(Sanchez. 1990: 176)

## CAPÍTULO 3

### CAPACITACIÓN LABORAL

#### 3.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Acción y efecto de capacitar o capacitarse.

Capacitar.-hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa. Facultar o comisionar a una persona para hacer algo. (Espasa Calpe. 1995: 137).

Los mismos conceptos fueron encontrados en diferentes diccionarios de la Real Academia Española que se consultaron.

William McGehee y Paul W. Thayer.

Definen la capacitación o adiestramiento desde un punto de vista funcionalista en donde, la capacitación cumple la función de integrar al individuo con su empresa, desarrollar en el destrezas y habilidades que le van a permitir el manejo de una máquina, el buen trato hacia su jefe, hacia subalternos, y le van a dar una visión más amplia acerca del significado de su trabajo para la compañía de la cual forma parte. Estos autores señalan que en Norteamérica la capacitación o adiestramiento giran en torno a una función dentro de la empresa.

"La capacitación en la industria es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa." (Mendoza, 1988: 7)

Por otro lado Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y desarrollo personal" da la siguiente definición:

"La capacitación es un proceso de educación permanente que permite a través de actividades de enseñanza-aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar actitudes e incrementar las habilidades de los trabajadores, a fin de que desarrollen óptimamente las tareas inherentes a sus puestos, es la adquisición del dominio cognoscitivo." (Siliceo, 1990: 29)

Como la definición anterior lo establece; la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, proceso que no culmina en un tiempo determinado, sino que sigue sin llegar a un final. Debido a la importancia que tiene el desarrollo cada vez mayor de técnicas, de estrategias para las empresas, su misma necesidad de actualizarse y el propio afán del personal de superarse y subir escalafones que le reditúan en el futuro beneficios materiales.

"La capacitación tal cual, es considerada desde sus inicios como un beneficio para el trabajador paralelamente a la inquietud que se da a los niveles de la educación clásica. Sin embargo la capacitación como elemento que desarrolla habilidades físicas en el sujeto, también es un beneficio para el empresario al optimizar más el trabajo de empleados a través de la capacitación." (Siliceo, 1990: 29-30)

Aplicada a una empresa, la capacitación también consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de esta y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación laboral son todas las herramientas por medio de las cuales se da una preparación constante y duradera a trabajadores de empresas de todos los sectores, con el fin

de hacer rentable y productivo el desempeño del trabajador y fomentar el crecimiento de la empresa e industria de cualquier ramo.

Por lo tanto la capacitación laboral es todo aquel proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en los centros laborales, llámese fábrica, taller, tienda, hospital, escuela y otros.

### 3.1.1 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

"Los términos empleados para designar la formación de los trabajadores en México son muy variados... Sin embargo, en el medio de las actividades industriales se encuentran generalmente dos términos: capacitación y adiestramiento para designar esa formación. Empero, el contenido dado a esos términos no son unívocos. Hay a pesar de todo una cierta tendencia a aceptar que la capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar. Por el contrario, se hablará de adiestramiento cuando la formación es proporcionada una vez que el trabajador se encuentra laborando en la empresa en un puesto determinado lo cual le permitirá realizar de una manera más eficaz su trabajo."(Craig, 1977: 88-89)

"La capacitación y el adiestramiento pueden aplicarse a una misma tarea que suponga tanto destrezas manuales como determinados conocimientos; como sería por ejemplo, el caso de manejo del torno y de soldadura."(Craig, 1977: 89)

"La diferenciación más extendida actualmente sobre estos dos términos está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador: se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan y adiestramiento a quienes continuarán en

el mismo puesto de trabajo. Así, un mismo curso o evento será de capacitación o adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador.”(Craig, 1977: 69)

“La acepción de que el adiestramiento se refiere a habilidades manuales y la capacitación a conocimientos, asociando a determinados niveles jerárquicos cada uno de ellos, ha caído en desuso, especialmente a raíz de la tendencia a humanizar cada vez más sus objetivos y a identificarlos con los de carácter educativo.”(Craig, 1977: 89)

### 3.2 FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN.

“Como cualquier actividad humana, la actividad del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad del capacitador en un marco filosófico, de ninguna manera resulta aventurada; por el contrario, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como los del medio ambiente al cual pertenece.”(Mendoza, 1988: 45)

“La reflexión filosófica respecto a la actividad del capacitador no resulta importante en cuanto a que trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de las estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe de conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella. Es

precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la misión para la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa."(Mendoza. 1988: 45)

"Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa."(Mendoza. 1988: 46)

"La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general de todos los actos de la vida."(Mendoza. 1988: 46)

En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Una de las preocupaciones de la filosofía en su enfoque universal se orienta al análisis de los valores, principios y creencias de los hombres en una sociedad determinada con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar.

De igual manera, para la capacitación, la filosofía se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una "filosofía organizacional", que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- +El comportamiento de los miembros de la organización.
- +El campo normativo constituido por su política, procedimientos, normas, el sistema de status interno, etc.
- +Recursos materiales.

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforman la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues será ésta, a fin de cuentas, la principal responsable de que esa "identidad de empresa" resulte como se esperaba. Ahora bien, para que la filosofía organizacional sea auténtica debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico y social del país en que se ubica.

Finalmente se debe decir que la filosofía organizacional no ha sido siempre la misma, sino que ésta ha cambiado históricamente, "en tanto que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye y al cual también influyen para la generación de cambios que aseguren su desarrollo y supervivencia. Un ejemplo: en la etapa del paso de la producción artesanal hacia la producción manufacturera, se provocaron cambios en la forma de organización y en los propios medios de producción, planteándose también la necesidad de modificar el comportamiento de los individuos para volverlos más útiles, productivos y competitivos de acuerdo con esa nueva forma de producción."(Mendoza, 1988: 48)

Los cambios de conducta que se generaron en ese momento se dirigieron tanto a los trabajadores directos como a los administradores del proceso productivo, quienes tuvieron que enfrentar problemas que requerían tratamientos y soluciones diferentes, debido a que las

organizaciones se vieron en la necesidad de imprimir nuevos valores a su filosofía organizacional, ya que sólo así podían hacer frente y sobrevivir a las nuevas condiciones.

Estos cambios no se debieron solamente a las condiciones económicas, políticas y sociales sino también al desarrollo de la ciencia en general y en particular de disciplinas como la administración, la psicología, la economía, y la sociología, que aportaron nuevos enfoques sobre las organizaciones, los recursos humanos y el entrenamiento, lo que favoreció el desarrollo de las empresas y la elaboración de otras nuevas filosofías organizacionales.

### **3.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.**

La capacitación conocida como tal desde la antigüedad se ha practicado aunque no precisamente con ese nombre, era concebida como una transmisión de conocimientos específicos de alguna actividad como podría haber sido la artesanal u otra. En la edad media se sigue dando aún con más importancia debido al florecimiento que tenían los talleres en donde llegaban a laborar de 10 a 15 personas.

Después de la Revolución Industrial en Inglaterra la capacitación se vuelve vital para las nacientes fábricas que ocupaban mano de obra que se hiciera cargo de las primeras máquinas y que además pudiera transmitir ese conocimiento a quienes desearan ingresar a laborar ahí.

“Sin embargo en México las acciones de capacitación y adiestramiento desde un punto de vista jurídico-laboral, se remontan a 1870, cuando el código civil destina un capítulo de aprendizaje, siendo 1884 la fecha en que se incluyó aunque con algunas modificaciones. A



partir de entonces se reglamenta, para luego suprimirse el contrato de aprendizaje en 1970. En 1978 se consolida el "Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento" como consecuencia de las reformas introducidas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley Federal del Trabajo."(STPS, 1990: 3)

"Con la aprobación de las modificaciones de los artículos de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, particularmente las enmiendas introducidas a las fracciones XXIII y XXXI, del apartado A del artículo 123 constitucional, se crea el "Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento".(STPS, 1990: 3)

"En el sector obrero, a través de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y del Instituto de Educación Obrera, se realiza una conferencia para concordar un acuerdo nacional referente a la interpretación de las reformas y al mismo tiempo, definir objetivamente la postura de la clase trabajadora."(STPS, 1990: 3-4)

"En el sector empresarial la preocupación fundamental radica en comprender el alcance y las obligaciones que genera la nueva ley y la interpretación que se le debe dar."(STPS, 1990: 4)

"Debe subrayarse, al respecto, que la originalidad de legislación mexicana reside en la obligatoriedad patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores."(STPS, 1990: 4)

"La COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) se involucra en la tarea mediante la edición de manuales, técnicas y guías prácticas y operativas que explican las modificaciones legales incorporadas."(STPS, 1990: 4)

"En el sector industrial paraestatal; la inquietud se traduce en documentos de apoyo publicados para funcionarios del sector con un interés marcado por el proceso de calificación de los recursos humanos que lo integran."(STPS, 1990: 4)

Los antecedentes mencionados nos indican claramente que en México desde hace un siglo se vislumbró el concepto de la capacitación como elemento de desarrollo del trabajador. El interés por el tema se hace necesidad interna de la empresa y externa por parte de la sociedad que cada vez cambia a ritmo acelerado.

"El concepto productividad va ligado al concepto de capacitación y el concepto innovación y modernización no se conciben sin aquella con variable funcional y esencial del sistema mutacional. Resulta evidente que todas las empresas se interesen en la participación del desarrollo humano financiando la operación de sus cursos a través de sus propios programas de capacitación. Sin embargo, aquí surge la disyuntiva motivacional por la capacitación: hay empresas que propugnan como único motivo de la capacitación el cumplimiento con la ley y evitar sanciones pecuniaras por incumplimiento; dicha actitud es poco encomiable y debería buscarse el mecanismo para concientizar a los responsables sobre su importancia y necesidad. Por otra parte, hay empresas que sienten la necesidad de invertir en la capacitación debido al requerimiento de personal calificado para cumplir funciones muy específicas. Aquí también dejan un vacío en el resto del personal siendo que la capacitación debe de poseer un carácter integral y universal para la empresa debe realizarse a través o dentro de la propia empresa por medio de cursos de formación por intermedio de centros especializados y capacitadores idóneos ajenos a la institución."(STPS, 1990: 7)

"La capacitación como elemento del desarrollo humano conlleva equidad de posibilidades en materia laboral; mejora de la productividad empresarial y del bienestar del trabajador; incremento del índice laboral y del PIB (Producto Interno Bruto). En México la capacitación se orienta hacia el trabajo y a la formación en éste. En la primera modalidad normalmente existen centros capacitadores y el propio sistema educativo escolarizado; en la modalidad de formación en el trabajo, son las empresas las responsables de su personal,

referida básicamente a la tareas que realiza el trabajador y a una miscelánea de aspectos concatenantes con la integración de la actividad empresarial \*(STPS, 1990: 7-8)

\*Como consecuencia de las reformas introducidas a Constitución Política en 1978, la capacitación obtuvo una doble función; obligación para los empresarios y derecho para los trabajadores. Esta simbiosis permite que la actividad de la capacitación tome un auge tremendo en la década de los ochentas y que en la década de los noventas nos veamos obligados a corregir todos los vicios que se han venido dando como consecuencia de ese impulso rápido y acelerado del fenómeno.\*(STPS, 1990: 8)

### **3.4 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN.**

La capacitación laboral está encaminada a desarrollar ya sea de manera manual ciertas habilidades del obrero, el manejo de una nueva maquinaria, hacer su trabajo de manera más eficaz y rápidamente de tal manera que le sea costeable a él y a su empresa, o desarrollar en él estrategias de servicio si no pertenece al sector de la transformación, además está encaminada a actualizar a trabajadores de la educación en el caso de una capacitación a docentes, y también a trabajadores del sector salud.

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de actividad económica, ni el tamaño. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica de manera alguna dicha obligación.

En consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total de personal en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo. (título primero: principios generales de la misma ley).

-Artículo 3o.

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

-Artículo 7o.

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate". (LFT, 1990: 2)

### **3.5 DIRECCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

Todo tipo de capacitación va dirigida a la persona que la requiera esto es, un trabajador, independientemente del rol que desempeñe en la empresa, esta capacitación es necesaria aplicarla desde el área operativa, de supervisores y nivel gerencia, esto con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de la misma, de acuerdo a resultados de un diagnóstico anterior.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto la necesidades reales de la empresa.

Desafortunadamente y se debe hacer frente al problema, la función educativa en la empresa privada no tiene la seriedad y consistencia que debería tener; todavía se considera como un lujo o pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. No tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

La capacitación en sí, es necesaria para todas las empresas y va dirigida a todos los empleados en sus respectivos niveles, pero también como ya se ha hecho mención, esta capacitación puede ir dirigida hacia el combate de fallas específicas, en áreas o departamentos que presentan problemas o deficiencias particulares.

Esta capacitación se da por el personal supervisor, especializado o conocedor del área como un gerente o subgerente ya que son personas que presentan amplia experiencia y conocimiento en el campo de trabajo.

### **3.6 ¿A QUÉ EMPRESAS VA DIRIGIDA?**

La capacitación laboral va dirigida a cualquier tipo de empresa ya sea del sector primario, secundario o terciario siempre y cuando esta la requiera.

Existe un porcentaje muy reducido de grandes empresas. Esta situación influye necesariamente en la forma, tanto cuantitativa como cualitativa, en que se cumplan la obligaciones en la materia que nos ocupa.

Las grandes empresas tanto por su organización como por los recursos de que disponen, cuentan con un área especializada encargada de la función capacitadora. De hecho antes de que se publicaran las reformas a la Ley Federal del Trabajo de 1978, muchas de esas compañías ya realizaban labores sistemáticas de capacitación y adiestramiento.

Si bien este sector de grandes empresas requiere fortalecer sus actividades y encauzarlas más hacia los puestos operativos y de administración, no constituye una gran preocupación para la autoridades ni para los centros de capacitación establecido por rama de actividad económica.

La preocupación más seria, sin duda, es la que se refiere a las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con una oficina de capacitación, en especial las que no están inscritas en el círculo de acción de uno de los centros de rama.

Para este grupo de empresas que desgraciadamente tampoco son de gran interés para los profesionales en capacitación conviene proponer, desarrollar y aplicar esquemas, modalidades y técnicas de capacitación que estén a su nivel y alcance.

### **3.7 VENTAJAS QUE OFRECE.**

Las ventajas que ofrece la capacitación sin duda alguna son muy grandes, tanto para el patrón como para el empleado u obrero que son quienes reciben la capacitación y el adiestramiento.

- +Promueve el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.

- +Se puede lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

+Por medio de la capacitación el sujeto capacitado obtiene una mayor motivación hacia su puesto, ya que por medio de su superación, puede ascender hacia otros mejores puestos y además le acerca más a su empresa llegando incluso a identificarse con ella.

+Actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.

+Prepara al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

+Previene riesgos de trabajo y aumenta la productividad.

Estas son entre muchas más de las ventajas que nos puede ofrecer la capacitación en las empresas.

### **3.8. LO QUE PRODUCE UNA INADECUADA CAPACITACIÓN.**

Indudablemente que la capacitación y el adiestramiento juegan un papel muy importante en el nuevo contexto económico mundial, y por ello ninguna empresa o institución educativa o de salud escapan de este hecho, es posible que no en todo negocio se practique y las consecuencias se pueden ver en las utilidades, rentabilidad del mismo o en el poco rendimiento del trabajo.

Cualquier tipo de empresas se puede ver sustituida por su adversario si no está actualizada en cuanto a nuevas estrategias técnicas, el empleo de nueva maquinaria y la orientación debida de su personal para mejorar la calidad en el trabajo y su mejor rendimiento.

El trabajador se puede ver desmotivado hacia su puesto por la falta de capacitación básica, como son los cursos de inducción a su área, la importancia de su empresa, de su departamento y de su propio trabajo, esta desmotivación provoca una baja en productividad o rendimiento del trabajador, y puede llevar a la misma quiebra.

Vivimos en un mundo en donde los cambios se suceden uno tras otro, cada vez más se están creando nuevas técnicas que facilitan el trabajo del hombre. Sencillamente el empresario no se puede quedar al margen de los cambios, la inadecuada capacitación es corregida e implementada cada vez más en las empresas que conocen su importancia.

### 3.9. LA CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD.

La capacitación hoy por hoy es vista como una inversión obligada que va a traducirse con el tiempo en rentabilidad mayor para la empresa.

"La capacitación conlleva de manera intrínseca una escala de valores que se puede resumir en un servicio al trabajador, factor de desarrollo humano, un complemento a la formación escolarizada, mejoramiento del ambiente laboral y la creación o afianzamiento de la imagen de la empresa."(Siliceo, 1990: 34)

"Como servicio al trabajador, lo prepara para la vida, para el trabajo y para su proyección dentro de la empresa; como factor de desarrollo humano, afianza su personalidad a través del incremento de conocimientos; como complemento a la formación escolarizada, enseña aquello que no se aprendió ni en la escuela ni en la Universidad, sino todo aquello que responde a los problemas de la vida real empresarial; consecuencia de lo anterior en un clima de mejoramiento educativo, el clima laboral igualmente se mejora y se condiciona a la cooperación y trabajo en equipo, todo lo cual permite, a través de la obtención de resultados positivos crear una imagen sana y limpia de la propia empresa."(Siliceo, 1990: 34)

Un diagnóstico breve de la situación actual de la capacitación nos lleva a determinar sin lugar a dudas ciertos aspectos sobre los cuales se debe actuar:



+\*Desvinculación entre la actividad productiva, el mercado de trabajo y la propia empresa.\*

+\*Escases de personal capacitado en términos reales.\*

+\*Divorcio entre el concepto modernización, reconversión, productividad y capacitación.\*

+\*Irracional concepto de manejo de la capacitación por parte de los responsables en las empresas.\*

+\*Directrices poco cualitativas que respondan a la realidad del fenómeno por parte de las autoridades responsables, transformándose más bien en normas que deben cumplirse.\*

+\*El concepto capacitación se ha prostituido, cambiándose la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos divorciados de la realidad, por personal que sólo busca ingresos, o por empresarios que sólo cumplen con una disposición legal.\*

+\*Inexistencia de un plan de desarrollo de la capacitación que busque, crear, adaptar o desarrollar tecnología propia.\*

+\*Las empresas carecen de sus propios sistemas de capacitación por no considerarla como una función más, real y necesaria de su actividad y supervivencia.\*

+\*Los programas de capacitación obedecen al capricho del responsable de la capacitación de la empresa y no a las necesidades de la misma, ni a métodos y mecanismos específicos que se requieren para tal fin.\*

+\*Los directores de capacitación generalmente no reúnen los perfiles para tal puesto; y algo más, no están ni concientizados ni mucho menos preparados de manera integral para poder llevar a cabo una función tan delicada y honerosa.\*(Siliceo, 1990: 35-36)

Lo anterior nos hace volver la mirada hacia el sector gobierno, los sectores productivos, la empresa, los centros de capacitación y los directores de capacitación.

El gobierno como autoridad máxima deberá reglamentar y fijar una política de capacitación integral con un perfil que responda a las necesidades del país, a la necesidad de generar riqueza, de concientizar y cambiar los valores educativos de los trabajadores, al apoyo económico y financiero que tal actividad requiere, fijando las normas y marco de referencia a través del cual cada organismo, sector o institución lleva a cabo su propia capacitación.

Por otra parte los sectores productivos, de acuerdo a su propia realidad y actividad, conjugarán sus necesidades en términos coherentes con la orientación gubernamental en una nueva política sectorial de capacitación.

## CAPÍTULO 4.

### MARCO DE REFERENCIA.

En este capítulo se ubica el contexto local donde se realizó la investigación, así como también se mencionan rasgos distintivos que caracterizan la identidad de las diferentes Empresas, posteriormente y dentro de este mismo apartado se llegó a la Empresa en donde se describe y ubica para dar una mejor idea de lo que es físicamente, organizacionalmente y administrativamente, así como la situación de sus recursos humanos.

#### 4.1 URUAPAN.

"Algunos estudiosos de la lengua purépecha aseguran que esta palabra proviene del tarascó Uruapani significa: "Flor", sin embargo no se ha llegado a un acuerdo sobre la etimología y significado de Uruapan, otros autores como Don Toribio Ruiz de Chilchota y José Nuñez le dan su significado; Don Toribio vivió entre gente purépecha y define la palabra 'Uruapan como el momento en que brotan los cogollos.'"(Huitado, 1990:3)

"José Corona define Uruapan como una aglutinación, separando esta palabra en los vocablos -URU,-UAPA,-ANGA o AN; URU significa florecer, reverdecer; UAPA significa hijo de noble o ser importante y ANGA-AN es lo que se venera en lo alto; de este modo se define Uruapan como el lugar donde se venera al Dios Príncipe de las Flores. Muchas personas lo definen como el lugar siempre reverdecido, ya que URUAPAN es una ciudad en etema

primavera, desde antaño ha sido denominada "Paraíso Michoacano" o "Perla del Cupatitzio".(Hurtado, 1990: 3)

#### 4.1.1 HISTORIA.

"En el libro del escritor Licenciado Eduardo Ruiz nos hace mención a que la ciudad de Uruapan fue fundada en el año 1533 por Fray Juan de San Miguel de la orden de los Franciscanos quien organizó a la ciudad naciente en 9 barrios: Santo Santiago, San Juan Bautista, San Miguel, Los Riyitos, San Francisco, La Magdalena, La Trinidad, San Pedro y San Juan Evangelista."(Hernández, 1987: 7)

Estos barrios le fueron dando a la ciudad paulatinamente una forma urbana, aunque su organización era de manera independiente al centro Uruapense, confluían todos los barrios en lo que hoy es la Huatapera.

Por su ubicación geográfica la ciudad siempre ha gozado de un gran dinamismo cultural, comercial y poblacional. Por ser un punto de intersección entre el valle de tierra caliente, la sierra purepécha y la capital del Estado; Ha sido escenario de lucha de ilustres mexicanos que han llenado de gloria al país, por aquí paso Morelos en época de la Guerra de Independencia, el Ejército Republicano en la Intervención Francesa y la Revolución Mexicana también dejó su huella.

Por esto y más Uruapan también se ha considerado como "Ciudad del Progreso".

#### 4.1.2 LOCALIZACIÓN Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

"El municipio de Uruapan se localiza en el Noroeste del Estado, limita al norte con los municipios de Paracho y Nahuatzen, al sur con el municipio de Gabriel Zamora, al oriente con los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan y al poniente con los municipios de Nuevo San Juan Paranguaricutiro, Penban y Los Reyes."(Mora, 1992: 2)

La extensión territorial del municipio de Uruapan es de 83,028 Km2.

Según el censo de 1980 el uso del suelo en el Municipio se distribuía de la siguiente manera:

Uso urbano 3,321 has. 4%

Uso agropecuario 9,313 has. 11%

Uso forestal 25,739 has. 31%

Preservación y paisaje 44,835 has. 54% Fuente INEGI, 1980.

"La ciudad de Uruapan se localiza, geográficamente, a los 102 grados 03 minutos 30 segundos de longitud oeste y a los 19 grados 24 minutos 56 segundos de latitud norte y está a 1,650 mts. sobre el nivel del mar."(Mora, 1992: 21)

"La ciudad se ubica en la provincia del eje neovolcánico, en parte de las subprovincias Escarpa limitrofe del Sur. Esta situada, principalmente en el eje volcánico Tarascó en el que se observan sistemas de sierras con características complejas con llanos; hacia el noroeste se encuentra una pequeña franja de malpais."(Mora, 1992: 21)

### 4.1.3. ESTRUCTURA URBANA.

"La ciudad de Uruapan al igual que algunas ciudades del Estado se encuentra rodeada de tierras ejidales y comunales, esto ha provocado, debido al rápido crecimiento de la última década un gran número de irregularidades en la tenencia del suelo. Esta situación debe resolverse y para ello es necesario contar con reservas territoriales adecuadas al sano desarrollo futuro."(Mora, 1992: 20)

"Alrededor de la ciudad de Uruapan existe el espacio agrícola más importante del centro de población, además de zonas de recarga acuíferos. El crecimiento reciente ha empezado a invadir dichas áreas por lo cual es imperativo preservarlas del desarrollo urbano."(Mora, 1992: 20)

"Existe una fuerte tendencia del uso del suelo, principales en la zona del centro de la ciudad donde la creciente demanda de locales comerciales para la ubicación de servicios, provoca especulación y detenero del patrimonio histórico "( Mora 1992, 20)

## 4.2 POBLACIÓN.

"La ciudad de Uruapan mantiene un acelerado proceso de crecimiento entre 1950 y 1990. Durante este periodo se multiplica por seis, de 31,420 habitantes que había en 1950 aumenta a 217,868 en 1990 en el municipio de Uruapan."(Mora, 1992: 2)

"Observando el crecimiento de su población en las últimas décadas, encontramos que para 1960 tenemos 45,727 habitantes, con una tasa anual de crecimiento de 3.7% con respecto a 1950. En 1970 la población casi se duplica, con incrementos de 5.8% llega a los 82,677 habitantes; para los ochentas con incrementos de 3.9% la ciudad alcanza los 122,828

habitantes. La última década aumenta ligeramente el ritmo de crecimiento a 4.2%, lo que hace un total de 217,868 personas. Los índices de crecimiento rápido se mantienen durante las cuatro décadas, aunque en particular de sesenta a setenta el aumento es espectacular." (Mora, 1992: 2)

"Durante este último periodo el incremento demográfico de la ciudad se mantiene muy arriba de los porcentajes de incremento decenal del país, el estado, la región y el municipio. Mientras que la ciudad aumentó la última década en un 56.5%, el país lo hizo sólo en un 21.4%, Michoacán en 32.2%, la región en 36.5%, y el municipio en 48.6%." (Mora, 1992: 3)

#### **4.2.1. ESCOLARIDAD.**

##### **ANALFABETOS.**

La población de analfabetos es un dato indispensable para la estimación del rezago educativo. La población de 5 años que no asiste a la escuela es de 1,535 niños.

El rezago de alfabetismo de 1990-1992 en el municipio de Uruapan Michoacán de la población total registrada 217,068 hab. en marzo de 1990 en la población de 15 años en adelante, es de 130,074; de esta manera el índice de analfabetismo es de 11.75% tomando como población analfabeta a 152,284 personas.

El rezago educativo de la población de 1990, 1991 y 1992 en Uruapan Michoacán es de 14,597. La población de 15 años y más a Diciembre de 1990 es de 134,634, en 1991 es de 139,000 y en 1992 es de 143,725. El índice de analfabetismo en 1990 es de 11.28%, en 1991 de 10.98% y en 1992 es de 14.6%

El rezago de primaria de 1990-1992 muestra que a Diciembre de 1990 es de 31,896, en 1991 es de 32,993 y en 1992 es de 35,423. La población de 15 años y más a Diciembre de 1990 es de 134,634. En 1991 es de 139,000 y en 1992 es de 143,725. El índice de rezago educativo en 1990 es de 23.69%, en 1991 es de 23.74% y en 1992 es de 24.65%.FUENTE: INEA 1993.

El rezago educativo en secundaria que mostramos enseguida es de la población de 15 años en adelante:

En 1990 hay 134,634 personas mayores de 15 años, de los cuales 32,634 están rezagados en este nivel, ósea el 25.37%

En 1991 hay 139,000 individuos mayores de 15 años, de los cuales 36,394 presentan rezago en este nivel, esto es el 26.18%

En 1992 hay 143,725 personas mayores de 15 años, de los cuales 39,747 tiene rezago en secundaria, representando el 27.66% FUENTE: INEA 1993.

#### **4.3 ACTIVIDADES ECONÓMICAS.**

Sus principales actividades económicas son de tipo comercial y producción de artesanías, así como el turismo que se acrecentó a partir de la erupción del volcán Parícutín en 1943, año en que Uruapan recibió visitantes nacionales y extranjeros, quienes vieron en la ciudad un gran atractivo como su clima, su agua abundante, su río y sobre todo la gente hospitalaria de la PERLA DEL CUPATITZIO.



Otra de las actividades económicas que ha cobrado gran importancia en los últimos años en la región es la producción del aguacate que ya se venía cultivando desde principios de siglo, pero hasta los años 60as. se sistematiza su cultivo con la introducción del AGUACATE HASS, nuevos tipos de fertilizante, técnicas agrícolas y créditos a este sector productivo que hizo que en pocos años Uruapan se convirtiera en la principal ciudad productora de este fruto en el país.

"En Uruapan la agregación de los valores de producción agrícola, ganadera y minera representa el 11.68% contra 8.44% del sector industrial y un 65.85% del comercio y servicios."(Mora, 1992: 27)

"La tendencia histórica muestra una declinación paulatina del sector primario y secundario en beneficio del terciario, las actividades que conforman este sector, constituyen la base económica principal de la población."(Mora, 1992: 27)

"En cuanto a la actividad agrícola ésta se ubica en pequeñas huertas frutícolas localizadas principalmente al sur, alrededor de Zumpimito así como de Jicalán y Jucutacato y al nororiente, con una área de 5,346 has. de fruticultura y 591 de horticultura, algunas de estas áreas se obtuvieron como resultado de la tala de bosques. Este sector, el agrícola es el 2o. en importancia dentro de la economía de Uruapan, pero no comparable con el sector terciario, Asimismo, se aprecia una declinación porcentual en el sector de la industria de transformación sin que se presenten síntomas de recuperación."(Mora, 1992: 18)

### 4.3.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.

En este apartado se hace referencia a la población del Estado y del municipio que trabaja, además se mencionan grupos activos por edad y sexo en relación a los resultados obtenidos en el censo de 1990.

	ESTADO		MUNICIPIO	
	920,154		63,926	
	HOMBRES MUJERES		HOMBRES MUJERES	
12-14 AÑOS	26,492	6,381	1,207	324
15-19 AÑOS	110,329	32,085	6,579	2,594
20-24 AÑOS	105,850	36,225	7,277	3,218
25-29 AÑOS	94,580	27,196	6,999	3,346
30-34 AÑOS	83,793	21,088	6,150	1,985
35-39 AÑOS	74,374	16,798	5,188	1,562
40-44 AÑOS	58,552	11,971	4,019	1,143
45-49 AÑOS	48,558	8,780	3,210	790
50-54 AÑOS	40,044	6,502	2,466	534
55-59 AÑOS	31,040	4,409	1,796	377
60-64 AÑOS	25,628	3,606	1,453	280
65 Y MAS	40,457	5,416	2,001	428

FUENTE: INEGI, 1990.

#### 4.3.2 POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD.

Al 12 de Marzo de 1990. En por ciento.

MUNICIPIO. 62,398.

Sector primario 12.7%

Sector secundario 27.6%

Sector terciario 55.9%

No especificado 3.8%

El sector primario comprende: Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca.

El sector secundario comprende: Minería, Extracción de Petróleo y Gas, Industria Manufacturera, Generación de energía eléctrica y construcción.

El sector terciario comprende el comercio y los servicios.

FUENTE: INEGI, 1990.

#### 4.3.3 PRINCIPALES OCUPACIONES.

Al 12 de Marzo de 1990. En por ciento.

Profesionales 2.8%

Técnicos 3.2%

Trabajadores de la educación 3.3%

Trabajadores del arte 1.0%

Funcionarios y directivos 2.2%

Trabajadores agropecuarios 11.8%

Inspectores y Supervisores 0.8%  
Artesanos y Obreros 22.6%  
Operadores de maquinaria fija 2.2%  
Ayudantes y similares 5.2%  
Operadores de transportes 6.8%  
Oficinistas 7.4%  
Comerciantes y dependientes 14.1%  
Trabajadores ambulantes 3.1%  
Trabajadores en servicio público 5.8%  
Trabajadores domésticos 3.7%  
Protección y vigilancia 1.7%  
No especificado 2.3%

FUENTE: INEGI, 1990.

#### **4.4 EMPRESAS.**

Como se ha visto de manera gráfica en Uruapan las principales actividades económicas están compuestas por el sector terciario básicamente, que incluiría el comercio establecido e informal y los servicios como hoteles, restaurantes, tiendas grandes como zapaterías, mueblerías, almacenes y otros.

Por ahora nos enfocaremos en tres Empresas importantes en Uruapan, pertenecientes al sector de la transformación las cuales porcentualmente ocupan un segundo sitio, quizá por

el mismo carácter de la ciudad como ya se ha mencionado, que esta orientado hacia el sector comercio y de servicios.

#### **4.4.1 INDUSTRIA PAPELERA MEXICANA S.A DE C.V ( INPAMEX.)**

Es una industria productora de papel bond, instalada en la ciudad de Uruapan Michoacán, ubicada sobre la carretera Uruapan/Taretan. Perteneció al grupo COPAMEX.

Este grupo fue fundado en el año de 1928, una época de inestabilidad política, social y económica en México. Se inició con la manufactura de bolsas de papel, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Poco a poco se fue consolidando en el mercado nacional y actualmente es un gran grupo de Empresas que opera en diferentes ciudades del país.

Hoy COPAMEX es un grupo de los mejor establecidos en México, se tiene una gran variedad de especialidades industriales que van desde la factura del papel, sacos, bolsas, empaques flexibles hasta el transporte, turismo y bienes y raíces.

Este grupo alberga en su compañía mas de 3,800 empleados, cuyo lenguaje es la unidad en relación a los objetivos y a los logros de la compañía. Cada trabajador esta inspirado por una atmósfera de amistad, de conocimiento por su trabajo, de espíritu de cooperación, en donde la regla principal es la honestidad.

Con el uso eficiente de la tecnología, el grupo COPAMEX juega un rol importante en la industria mexicana del papel. La división papel de esta empresa esta formada por varias compañías suministradoras de fibras, una de ingeniería e instalaciones y tres productoras entre las cuales se encuentra INPAMEX.

INPAMEX se instaló en la ciudad de Uruapan Michoacán, en el año 1975. Inició fabricando papel kraft para sacos y bolsas.

Con la visión de los directivos y el esfuerzo conjunto de los trabajadores, se incursionó en la fabricación de papeles blancos, llegando a la fecha a ser el líder indiscutible en el mercado nacional de papeles para el fotocopiado.

Actualmente INPAMEX (Industrial Papelera Mexicana) cuenta con 421 trabajadores que dependen directamente de la Empresa.

Cuenta con un departamento de Recursos Humanos, a través del cual se hace posible la capacitación, regularmente esta se da por áreas, es decir no se puede manejar el mismo contenido en un curso para el área de producción, de administración o de control de calidad.

En esta empresa se debe llevar a cabo un diagnóstico de necesidades, es decir primeramente se detectan y posteriormente se combaten capacitando y adiestrando a su personal en forma correcta.

La capacitación también se maneja por niveles y puede ser interna y externa, es decir cuando se requiere un curso para obreros del área de producción y si se cuenta dentro de la misma planta con los suficientes recursos tanto materiales como humanos y la adecuada preparación por parte del instructor, este se lleva a cabo en las propias instalaciones.

Por otro lado cuando la capacitación es para Directivos e Ingenieros de la planta, esta generalmente se da en las ciudades donde se encuentra la Matriz o las principales industrias del grupo.

#### 4.4.2 INDUSTRIAS MARVES.

Esta importante empresa se localiza en la carretera Uruapan-Taretan.

"El grupo empresarial Marves, tiene sus orígenes en la ciudad de Uruapan, surge a raíz de una idea, como consecuencia de una empresa Uruapense que utiliza como materias primas básicas, la fibra de coco, agave, pelo de cerdo y caballo, que se trabajaba en esta Empresa que produce acojinamiento para la industria automotriz del país."(Paredes, 1987: 17)

"De ahí se pensó en separar una línea de producción de esta Empresa para producir bajo-alfombra y fieltros para colchón y donde se decidió separarse de esa empresa y crear una nueva que fuera independiente y distinta, la cual no haría la competencia con la empresa que fabrica los acojinamientos automotrices."(Paredes, 1987: 17)

Un grupo de personas entusiastas de ideas progresistas fundó la Empresa en Octubre de 1974.

"Se produce desde entonces bajo-alfombra y fieltro para colchón y antirruidos para la industria automotriz, todos ellos elaborados a partir de desperdicios textiles."(Paredes, 1987: 17)

Esta empresa pertenece al grupo llamado FIBROCO.

Las materias primas; fibra de coco, lechuguilla, agave y henequén, unidas con resinas plásticas son las que dan origen al producto.

En esta empresa se labora en tres turnos diferentes:

De 7:00-15:00hrs, 15:00-23:00hrs y 23:00-7:00hrs.

Cuenta con alrededor de 100 trabajadores y su filosofía es la siguiente:

\*+Lograr la máxima eficiencia de las formas económicas y sociales, obtener el máximo resultado con el mínimo de esfuerzo.\*

\*+Producir bienes y servicios para satisfacer un mercado, obtener utilidades para el desarrollo de la empresa y satisfacer las necesidades de los trabajadores.\*

\*+Buscar los medios más eficaces de capacitación y adiestramiento para su personal y su mejor desarrollo técnico-profesional en beneficio de ellos y de la Empresa.\*

\*+Lograr el mejor de los ambientes de trabajo con cada área, para obtener el máximo de productividad y eficiencia en cada uno de sus miembros, la amistad, honradez y confianza en todo.\*

\*+Mantener un espíritu de trabajo y creatividad dentro de la empresa, en lo que se refiere a eficiencia y efectividad en sus diferentes departamentos.\* (Paredes, 1987: 39)

En esta empresa se cuenta con una trabajadora social, encargada de atender los problemas que se le presenten al trabajador, estos pueden ser de tipo conflictivo con otros compañeros, problemas personales, familiares y otros.

Busca la forma de fomentar la comunicación y las buenas relaciones laborales entre los trabajadores, además de que permanezca un ambiente de armonía y trabajo.

También se cuenta con el área de recursos humanos encargada de la capacitación y el adiestramiento que se imparte en los departamentos de la empresa, con un previo diagnóstico.

Además de fungir la función de seleccionar y contratar el personal de nuevo ingreso, es organizador de cursos de inducción a la empresa, cursos de seguridad en el trabajo, higiene, salud, la situación laboral y otros.



#### 4.4.3. INDUSTRIA CHOCOLATERA DE URUAPAN-REPRESENTACIONES MOCTEZUMA, S.A

Esta empresa importante en el sector productivo Uruapense, se localiza a un costado de la carretera Uruapan-Taretan, frente a Industrias Marves.

Representaciones Moctezuma es una empresa dedicada a la elaboración y venta de chocolate de mesa y derivados.

Pertenece al grupo Martínez, constituido por Uruapenses; esta industria empezó a elaborar chocolate desde 1941, y fue constituida como chocolatera Uruapan, en 1961.

Hoy por hoy, Chocolatera Uruapan es una de las Empresas de mayor arraigo y reconocidas por su calidad y servicio en sus productos.

Actualmente la Empresa da trabajo a 61 personas que dependen directamente de un salario proveniente de esta industria; cuya filosofía desde sus inicios ha sido: Elaborar y vender sus productos siempre con la calidad que la ha distinguido.

En esta fuente de trabajo perteneciente al sector de la transformación se cuenta con un área de Recursos Humanos que atiende las necesidades de: Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene en el trabajo, Desarrollo Organizacional, Selección y contratación de personal, situación laboral y otros.

Para esta empresa es importante realizar un diagnóstico de necesidades para determinar y realizar los planes y programas de capacitación para cada área y persona.

Mencionaremos por último que la Empresa se divide en cuatro áreas clave y de gran importancia: Administración, Planta de producción, Contabilidad y Ventas, mismas que son supervisadas por un gerente general y el consejo directivo.

## 4.5. COMERCIAL MEXICANA.

### HISTORIA Y EXPANSIÓN.

En el año 1930 en el primer cuadro de la ciudad de México, esto es la calle Venustiano Carranza nace la 1a. tienda, en un ambiente socio-político y económico incierto. Dentro de grandes variantes sociales y políticas; nace esta primera tienda, lo cual representaba un mayor esfuerzo y retos bien fundamentados.

En esta tienda pionera se dedicaban principalmente a vender telas para vestir y jarcierna(sillas de montar, reatas, asadones, machetes) todos los implementos para la vida del campo y lo relacionado con la ferreteria.

Poco a poco fue extendiéndose esta tienda, en 1950 adquiere una cadena de pequeños supermercados denominados SUMESAS; esto dio una pauta muy importante en el giro y desarrollo de esta organización, ya que SUMESA de capital Regiomontano fue la primer cadena de tiendas en el país que adoptó el concepto de tienda de autoservicio que originalmente fue creado en Estados Unidos.

La primer tienda de Comercial Mexicana con el nuevo concepto de manejo de mercadería, concepto de autoservicio y venta al detalle surge en 1960 con la inauguración de las tiendas de Insurgentes. En estas tiendas aparece la primera imagen corporativa de esta Empresa, es decir el logo con la figura del pelicano, el cual representa para los fundadores de la Empresa la paciencia, decisión, fuerza, seguridad en obtener algo y salir adelante en busca de más.

Posteriormente se inició un gran crecimiento en esta Compañía, en 1965 aparecen 2 tiendas más, San Mateo y Pilares, 5 años más tarde se empieza a abrir los mercados de provincia, en Querétaro, Puebla, Irapuato, Estado de México y el Bajío.

Actualmente se cuenta con más de 130 tiendas Comercial Mexicana, 25 bodegas en el área Metropolitana y Provincia, Restaurantes California, y la asociación con la Empresa PRICE-CLUB de México de capital Mexicano y Estadounidense, esto gracias a las nuevas condiciones de mercado.

Por lo tanto Comercial Mexicana tiene una historia, un desarrollo y actualmente se ha consolidado como una de las organizaciones más importantes del país, con tecnología de vanguardia, con una filosofía de organización enfocada a dar un mejor servicio al cliente, con campañas institucionales como: JULIO REGALADO, y DICIEMBRE por mencionar solo algunas, enfocadas a favorecer a clientes, en ser un factor de desarrollo social y económico del país, y en invertir en la apertura de nuevas tiendas lo cual genera más empleos, actualmente esta empresa cuenta con un número de empleados en nómina de aproximadamente 25,000, con esto nos damos cuenta que es una de las principales empresas en el país que genera empleo continuamente, esto debido a la apertura de nuevas tiendas y a la expansión de su capital en otros negocios.

#### **4.5.1 ORGANIZACIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.**

Hablando ya específicamente de la sucursal Comercial Mexicana Uruapan encontramos que esta tienda se divide en tres áreas:

1.-Supermercado. Abarca los departamentos de abarrotes, salchichonería, lácteos, congelados, frutas y verduras, carnes, pescados y mariscos, tortillería, alimentos preparados, fuente de sodas, pizzería y farmacia.

2.-Lineas Generales y Ropa. Comprende estos departamentos: damas, bebés, caballeros, telas y cortinas, blancos, hogar, papelería, juguetería, ferretería, electrónica, perfumería y zapatería.

3.-Administrativa comprende: cajas, caja general, recibo de abarrotes, recibo de tienda, consumos internos, mantenimiento, marcaje, seguridad y atención y limpieza.

Para cada una de estas tres áreas existe un subgerente, mismo que cambia sus funciones cada seis meses a diferente área. Existe además un subgerente de recursos humanos encargado de llevar el control nominal de cada elemento que labora en la tienda, maneja la cuestión de sueldos, liquidaciones y despidos. Asimismo se encarga de la selección y apertura del personal de nuevo ingreso, de impartir constantemente cursos de inducción, y de servicio al cliente entre los empleados, de comentar la videorevista distribuida por la dirección general de recursos humanos y otros.

Dentro de la tienda existe una persona en la cual recae la responsabilidad total de la tienda y es quien toma decisiones en última instancia, es el gerente general de la tienda quien coordina en conjunto todas las actividades en ella. Se ve auxiliado por los 4 subgerentes mencionados, tiene conocimiento de cada una de las áreas, y es consultado para tomar cualquier decisión ya sea de carácter financiero, administrativo, desabasto o negociación con algún proveedor, con el almacén central de cualquier área. Lleva además un reporte con la subdirección en cuanto a ventas, pérdidas de mercancía, inventarios, entradas y salidas de mercancía.

Las tres áreas mencionadas anteriormente líneas generales, percederos y administrativa, cada departamento que la integra cuenta con un encargado o jefe, mismo que esta al pendiente de la elaboración de pedidos regulares y de temporada, de controlar su merma y sus faltantes, de verificar sus precios constantemente y de dar una información, trato y buen servicio al cliente. Toda esta filosofía debe ser transmitida a sus subalternos o auxiliares. Este se ve además apoyado por sus jefes inmediatos o subgerentes ya mencionados y viceversa.

#### 4.5.2 IMPORTANCIA EN URUAPAN.

Comercial Mexicana ha sido un pilar importante en nuestra ciudad, fundada en 1979 ha significado una importante fuente de empleo para muchas familias Uruapenses. Siendo la primera y única tienda de autoservicio en la localidad, es necesaria porque existe una gran variedad en mercancías nacionales y de importación.

Es una negociación que se incorpora a la infraestructura de la ciudad en donde el visitante puede contar con múltiples servicios no solo en el interior de la misma, sino como centro comercial cuenta con cines, tienda de video, y otros locales comerciales que se localizan en el mismo sitio.

Esta situada en una zona accesible a cualquier persona, se puede llegar caminando, en autobús público o coche.

Tiene trato directo con proveedores de diferentes mercancías que tienen la necesidad de venir a la ciudad a dejar sus artículos, se ven obligados a quedarse un momento en la ciudad, donde pueden realizar compras en restaurantes, hospedarse en hoteles o visitar

lugares, y esto constituye una derrama económica a favor de la ciudad, así pues de manera directa o indirecta la empresa genera ingresos a la ciudad y proporciona un servicio a la población.

#### 4.5.3 PROBLEMAS INTERNOS.

Así como otras tiendas Comercial Mexicana Uruapan tiene problemas internos, que se van corrigiendo con el trabajo y la capacitación adecuada del personal.

Algunos de los problemas internos que se presentan en la tienda son los siguientes:

- +Mal cuadraje de mercancía.
- +Inadecuada atención a clientes.
- +Mercancía sin orden y dispersa por los muebles.
- +Botaderos obstruyendo pasillos.
- +Poca mercancía en temporadas.
- +Excedentes en bodegas y/o cámaras.
- +Faltantes de mercancía en piso de ventas.
- +Mermas elevadas y poca rotación de mercancía.

(Resultados obtenidos en cuestionarios aplicados a empleados en el mes de Noviembre de 1994- favor de consultar los cuadros en los anexos numerados al final de la investigación.)

Uno de los problemas que se presentan en la tienda de manera constante, aunque siempre se le ha tratado de combatir es el saqueo o ultraje de mercancías, ya sea por los clientes "especiales" o por el propio empleado-(llamamos clientes "especiales" a toda persona que entra a la tienda con la finalidad de tomar la mercancía y no pagarla y que además no es

sorprendido por elementos de seguridad). Este hecho repercute de manera negativa en los resultados mensuales, semestrales y anuales de la compañía, ya que no se llega a objetivos establecidos, las pérdidas o mermas son muy altas y las utilidades por el contrario son muy bajas, de esta manera se ve obstaculizado cualquier incremento salarial al empleado que le ayude a resolver su situación económica y le motive más o desarrolle su espíritu de entrega hacia la Empresa.

Uno de los problemas internos que se detectó en una investigación realizada en 1994, a dicha empresa y que va adquiriendo la característica de externo es lo relacionado con la información de precios, tanto en el departamento de abarrotes, ferretería y hogar en donde se encuentran mercancías variadas y carecen de una etiqueta maestra que identifique su precio, o cuando esta se encuentra, no lo es a la vista por el mal acomodo que se le da a la mercancía, quedando escondida dicha etiqueta.

Otro de los problemas que se presenta en la tienda y que influye en los resultados de la misma, es el relacionado con los cambios de precio que no se hacen a tiempo por descuido del personal, por falta de coordinación gerencial o supervisión de auditores internos o supervisores de caja.

Se puede numerar varios problemas específicos de cada una de las áreas, su solución no es responsabilidad del jefe o encargado del departamento, como tampoco lo es totalmente de su subgerente o gerente general, lo importante de todo esto es el trabajo, en equipo, cuando hacemos equipo y asumimos todos juntos de manera consciente y responsable los problemas de la tienda, estos pueden disminuir, no se trata aquí del papel que juega la capacitación, sino más bien de la motivación que debe existir en el empleado, ese espíritu empresarial y el amor a la camiseta que le pueden dar no solamente los incentivos económicos, sino la relación interpersonal con sus compañeros de todos los niveles. Para que

una empresa aumente el rendimiento, es un hecho que se debe de dar capacitación, pero también un adecuado trato al empleado para que en este surja la motivación y la cohesividad entre compañeros y entienda el significado de trabajar en equipo.

#### 4.5.4 ROTACIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN EN LA TIENDA.

La rotación de personal es constante, aunque no se cuenta con cifras, ya que es información confidencial que se maneja en la Empresa, pero si podemos mencionar que el empleado ingresa al trabajo después de realizar un examen de conocimientos generales y de llevar los requisitos solicitados por el departamento de Recursos Humanos.

Al cumplir un mes y medio se le otorga la planta, con ello va a percibir una bonificación extra en su pago nominal, al cumplir los 3 y 6 meses el trabajador va a recibir un aumento en su sueldo.

En temporadas fuertes de ventas se contratan empleados de apoyo, ya sean medios turnos o turnos completos, principalmente en Diciembre o en la campaña de "Julio Regalado" y cuando terminan las campañas se despide al empleado.

De acuerdo a conjeturas personales y a las respuestas en entrevistas dirigidas a extrabajadores de la tienda podemos decir que el empleado abandona el trabajo por falta de acoplamiento inicial, por bajo rendimiento o despido forzoso, porque los ingresos no le cubren sus necesidades o porque tienen que emigrar a otro sitio.

Con respecto a la capacitación, en la tienda se imparten cursos o charlas enfocadas al servicio del CLIENTE, cómo mejorarlo, ser más óptimos en el trabajo, entregarse de manera total, cómo eficientarse en cuestiones generales como el manejo de mercancía, limpieza y



aseo personal. No se da una capacitación específica de cada área, esta más bien se transmite a través del jefe inmediato quien es la persona que en la práctica da las herramientas para hacer un buen cuadrage, acomodo y reconocimiento de la mercancía.

Existen cursos a nivel cadena impartidos por los directivos de la empresa, estos son básicamente de campañas, programas de incentivos o juntas de jefes de departamentos en donde se analizan cuestiones generales o áreas específicas.

#### **4.5.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA.**

Como empresa el grupo Comercial Mexicana consciente de su importancia en el país ha plasmado hacia el interior de su organización la siguiente filosofía misma que contribuye al buen logro de sus objetivos, crecimiento y expansión tanto de sus directivos como de empleados, clientes, proveedores y país.

A México:

+Que nuestras actividades contribuyan a su progreso.

A nuestros clientes:

+Proporcionarles el mejor servicio, la mejor calidad, al mejor precio.

A los integrantes de la Empresa:

+Que siempre exista un ambiente de armonía y desarrollo.

A nuestros proveedores.

+Que nuestro mutuo esfuerzo cristalice en beneficio de los clientes.

**PROPÓSITO:** +Que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

## CAPÍTULO 5

### CONTACTO Y EXPERIENCIAS CON EL PROBLEMA.

#### 5.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA URUAPAN.

En el presente diagnóstico se aplicaron dos tipos de cuestionarios y una entrevista dirigida a informantes clave, ya que se consideró importante utilizar estos instrumentos para tener una mayor fundamentación a la hora de elaborar e interpretar los resultados.

Se aplicó una entrevista dirigida a informantes clave, la cual se estructuró en 11 preguntas directas y un comentario o sugerencia general. A partir de esta entrevista se pretende tener una opinión de la parte directiva de la empresa, es decir, cuáles son sus objetivos planteados para la capacitación al empleado, cuáles de ellos se cumplen en la práctica, conocer qué tan periódicamente se imparte la capacitación en la tienda, quiénes la imparten, si es de manera teórica o práctica, qué cambios se pretende provocar en el empleado, de qué medios se valen para motivar a este y conocer la opinión personal acerca de las causas que propician la rotación de personal en la empresa.

Esto es para tener un antecedente inicial y ver si se está cumpliendo un objetivo planteado por los directivos y cómo se refleja este en los resultados de trabajo.

Por otro lado se aplicó un cuestionario a empleados de la tienda, el cual tiene como objetivo conocer la opinión de cada empleado respecto a la capacitación, cómo conciben este fenómeno, qué significado le dan, de qué forma se relaciona con su trabajo, si es determinante

o no para que exista una rotación de personal, qué les motiva más de su trabajo, etc. En este cuestionario se pretende tener una visión general del empleado hacia su empresa, y ya con ello tener elementos para diseñar conclusiones y propuestas.

Además se aplicó un segundo cuestionario a clientes, en el que se pretende conocer la opinión de estos en base al servicio que presta la tienda y cómo va a influir la capacitación en el empleado para que este modifique su sistema de trabajo, su trato con el cliente y le proporcione a este un mejor servicio, pero además que el mismo cliente note la diferencia. Es por eso que se aplicó el cuestionario a clientes, para poder tener una visión de cómo y de qué forma concibe la tienda el cliente visitante, si esta es acorde con sus necesidades, esta proporcionando un buen servicio o lo contrario, si no se está haciendo un buen trabajo de equipo, si se están descuidando aspectos contemplados en los objetivos de capacitación.

#### **5.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (entrevista dirigida a informantes clave).**

En la entrevista dirigida a informantes clave nos dimos cuenta que en la tienda se da capacitación constantemente, y que también existe un departamento de capacitación pero que este solamente es para subgerentes de tienda y que esta ubicado en la oficinas generales de la empresa en la Ciudad de México, además existe un departamento de recursos humanos que se hace cargo de la capacitación de cada tienda. La empresa además asigna un presupuesto para cada sucursal, el costo de la capacitación va a variar de acuerdo al nivel que se de o al área donde se vaya a impartir. Se dijo que generalmente los temas que se abordan en los cursos de capacitación son los siguientes: servicio y atención al cliente, limpieza e imagen de la tienda, productividad del empleado, entre otros. El objetivo de estos

cursos es que el empleado conozca el área donde se desarrolla, para que el mismo tienda a superarse en el aspecto económico y personal, pero estos cambios se podrán dar a corto o a largo plazo dependiendo de la actitud del empleado y de las metas que se fije.

Se dijo que cuando un empleado no esta capacitado es una persona inestable y no se adapta a cualquier área. Y un empleado capacitado demuestra su interés y es responsable en su trabajo, busca sobresalir en su área, aplica ideas y es un empleado inquieto que cuestiona y actúa por cuenta propia. Por otro lado la gerencia considera que la capacitación debe de provocar un cambio de actitudes en el empleado y este le de un desarrollo personal. Este desarrollo va a depender en gran medida de la disposición que tenga el empleado para provocar ese cambio.

De acuerdo a la situación actual del país el cuidar el trabajo es muy importante, nadie se puede dar el lujo de abandonar un empleo y tener la seguridad que al día siguiente encontrará otro y menos en una ciudad como Uruapan en donde se disponen de pocas fuentes de empleo.

En Comercial Mexicana existen muchas oportunidades de desarrollo pero estas se deben de buscar, el individuo debe de propiciarlas en su desempeño y entrega día a día.

### **5.1.2 ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES.**

En el cuestionario aplicado a empleados se encontró que más del 75% de los trabajadores cuentan con una edad entre los 20 y 30 años, lo cual hace pensar lógicamente que en Comercial Mexicana se cuenta con una fuerza de trabajo muy joven que cumple con los objetivos de producción que la empresa se plantea y que esta es una disposición que se toma en cuenta a la hora de seleccionar y contratar al personal en el departamento de

recursos humanos. También se encontró que un 6% aproximadamente de los trabajadores oscilaban entre los 30 y 40 años, y el 19% integrado por jóvenes de 18 y 20 años.

Otro dato importante es que más del 50% del personal son varones y un 44% mujeres. Esto nos hace pensar que es importante para esta compañía que en sus tiendas laboren tanto mujeres como hombres dependiendo del área a donde se les vaya a asignar. Así en cada departamento encontramos personas de acuerdo al tipo de trabajo que se vaya a desempeñar, por ejemplo en el área de frutas y verduras el personal es del sexo masculino, igualmente sucede en el departamento de carnes en donde todos son varones, por el contrario en el departamento de cajas su mayoría son mujeres y así sucesivamente en otros departamentos.

Para los trabajadores de esta empresa la capacitación sirve para lograr un mayor desempeño en su trabajo así como acrecentar su desarrollo personal, pero no lo consideran un instrumento que ayude a incrementar sus ingresos de carácter económico como lo afirman los directivos.

El empleado de esta tienda también consideró que muchos de los problemas de tipo laboral que se presentan como (inadecuada atención a clientes, mal acomodo de mercancía, desabasto, fluctuación de inventarios de tienda, robo de la mercancía, entre otros) se debe a la falta de una adecuada capacitación y a una motivación del empleado. Ellos consideran que se les debe de tomar en cuenta como personas y no solamente como trabajadores, además de que no existe ningún tipo de estímulo que ayude al trabajador a sentirse importante y parte de su empresa.

### 5.1.3 ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.

En esta encuesta se obtuvieron resultados muy diversos por parte del cliente visitante de esta tienda, un 90% de 100 personas cuestionadas coincidió que el servicio que presta la tienda es bueno y eficiente, sólo un 10% lo consideró deficiente.

Por otro lado un 70% de los clientes cuestionados opinaron que la atención que reciben del personal de la tienda es adecuado y correcto, en tanto que un 30% lo considera inadecuado, ya que muchas ocasiones no hay gente disponible para ayudar a un cliente.

La gran mayoría de los clientes cuestionados coinciden en que la mercancía y el surtido de la tienda es suficiente para satisfacer sus demandas y esta acomodado de manera funcional y agradable.

También los clientes hicieron algunas consideraciones que es importante que se mencionen en esta investigación para la propuesta de la creación de un departamento que maneje diversos temas de capacitación en el empleado. Por ejemplo ellos consideran que deben de existir mejores ofertas durante todo el año y por ende precios al alcance de todos, que haya pasillos más amplios, que aumente la eficiencia y la rapidez en el departamento de cajas, que se mejore el servicio de estacionamiento ya que es muy reducido, que se incentive más a los empleados para que estos proporcionen un mejor servicio, y que los encargados de los departamentos estén más atentos en sus áreas, por que si el cliente solicita una información y no encuentra a nadie, este tiende a dejar los productos por no tener tiempo o paciencia para esperar a ser atendido por alguien. (Favor de consultar cuadros numerados en los anexos).

## 5.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE EL EMPLEADO EN COMERCIAL MEXICANA (URUAPAN).

Como parte fundamental de la práctica educativa(capacitación), es necesario en la mayoría de las empresas que contratan personal de nuevo ingreso, darle a conocer a este, una cierta información sobre la historia, la filosofía y las normas de esta compañía.

Para Comercial Mexicana sin duda esta no es una excepción. En el trabajo de campo prácticamente un 85% de los trabajadores encuestados han señalado que reciben capacitación al momento de ser contratados a través del Departamento de Recursos Humanos.

Aquí los pasos que anteceden para que el empleado sea contratado son muy importantes. El subgerente de recursos humanos junto con una secretaria y auxiliar reclutan al personal para la aplicación de un examen que abarca básicamente conocimientos generales de matemáticas, español, historia y cálculo.

Posteriormente seleccionarán a los candidatos que reúnan el perfil de ingreso, que va a ser muy variado dependiendo al departamento al que se vaya a ingresar, y al tipo de actividad que se requiera realice.

Una vez que el empleado es contratado adquiere derechos y obligaciones dentro de la empresa. Aquí es donde empieza su capacitación que consiste en cursos de inducción a la empresa y su área de trabajo, así como una serie de pláticas sobre servicio y atención al cliente. De acuerdo a la estadística que muestra el trabajo de campo, el empleado recibe como capacitación generalmente los cursos anteriormente mencionados y una permanente información y entrenamiento por parte del jefe de su departamento.

Como se puede ver, estas actividades posteriores a la inducción no son planeadas, ni siguen una secuencia y un orden en la vida laboral del empleado, en su mayor proporción el sujeto va introyectando actitudes propias del trabajo como son: la rutina, el "hay se va", el cumplir con un horario y evadir responsabilidades, entre otros. Mismas que lo van moldeando y con esto influyendo en la pérdida del interés hacia su actividad, precisamente por esa ausencia de contacto entre sus superiores y él.

Para Díaz Guerrero quien es un seguidor de la teoría de la motivación humana de Amold Maslow y que además en su trabajo trata las necesidades que se presentan en el trabajador mexicano, se puede decir que el empleado de Comercial Mexicana no satisface una necesidad propia como lo es la de reconocimiento y filiación, además se siente poco apreciado por sus jefes, aislado, e ignorado el sujeto tenderá a perder su autoestima paulatinamente.

### **5.3 LA CONTINUIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA.**

Para la compañía es importante y vital que se le de cierta continuidad al proceso de formación y capacitación una vez que el individuo forma parte de esta gran cadena de tiendas de autoservicio. Pero esta educación en el trabajo difícilmente puede ser continua en Comercial Mexicana, debido en gran medida a las múltiples necesidades en la operación del trabajo y a la rotación de personal existente dentro de la misma empresa.

La estadística nos señala que un elevado número de los empleados encuestados coinciden en que si se da una continuidad a la capacitación, pero hacen énfasis sobre todo en el adiestramiento que reciben por parte del jefe de su departamento.



Se considera prudente mencionar que la capacitación, la cual en su momento ya fue conceptualizada comprende aspectos teóricos y prácticos en la formación laboral del individuo, así pues cuando el empleado hace referencia al adiestramiento y entrenamiento que de manera asistemática recibe en su cotidianidad dentro del ambiente de trabajo solamente abarca el aspecto práctico de la capacitación, dejando a un lado el sentido humano que esta tiene.

Es necesario distinguir ciertos rasgos observados en la temporalidad con que el empleado esta recibiendo capacitación. En el trabajo de campo cuando se cuestiona al trabajador sobre la frecuencia con que recibe cursos de capacitación se señalan 5 opciones las cuales indican lo siguiente: cada mes, cada 2 meses, cada 3 meses, cada 6 meses y cada año.

Se encontró aquí una distribución de respuestas muy equitativas unas con otras, lo que hace suponer que la capacitación y el adiestramiento en Comercial Mexicana depende directamente del área a que vaya enfocado el quehacer operativo del empleado.

Tal vez desde un punto de vista del funcionalismo estas medidas son las adecuadas, no se le va a dar capacitación continuamente a quien no la necesita, puesto que ya sabe sus funciones y esta ubicado dentro de cierto esquema organizativo.

Por otro lado desde el punto de vista económico a la empresa no le conviene asignar grandes presupuestos a algo que no va a tener una utilidad si se observa desde un punto de vista pragmático.

Sin embargo para la teoría psicológica social y humanista, el hombre no solamente es destreza y habilidad motora, sino que es sentimiento, es motivo, tiene actitudes y necesidades en diferentes situaciones y circunstancias.

Es por ello que al final de la presente investigación se pretende proponer un departamento que organice capacitación completa y que atienda las necesidades del trabajador como persona integral y no como una pieza dentro de una organización.

### 5.3.1 UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA.

Siempre que se recibe educación sea cual fuere va a reflejar en el educando un cambio de actitudes, destrezas y habilidades. Así pues, el empleado de esta tienda a la cual se hace referencia en este estudio, ha mostrado de manera unánime que el adiestramiento y formación en el trabajo si han contribuido en el mejoramiento de su labor y algunas veces en el caso de los jefes de departamento ha sido fundamental junto con la experiencia contar con los conocimientos teóricos y prácticos para llegar a escalar un puesto dentro de un departamento.

Otra utilidad que el empleado atribuye de manera unánime a la capacitación, es el mejoramiento de su servicio y atención con el cliente.

Uno de los principios básicos de esta empresa es satisfacer las necesidades del cliente y parte de su filosofía esta expresada de esta forma: "...El servicio al cliente es nuestra máxima prioridad, no existe nada más importante o más urgente que el atenderle y darle un buen servicio.." (Filosofía de Comercial Mexicana-Documento del área de Recursos Humanos).

### 5.3.2 CONTENIDO Y TEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA.

En base a la experiencia personal dentro de esta organización se ha sugerido a los empleados el señalamiento de los temas que constantemente se repiten en los cursos.

En base a los resultados que muestra la estadística nos hemos podido dar cuenta que la empresa lleva a cabo su filosofía de satisfacer las necesidades del cliente, y por ello le van a dar más peso a este aspecto, más de una tercera parte de los empleados encuestados señalaron que la temática de los cursos recibidos es sobre Atención al Cliente, otros señalaron temas sobre inventarios, administrativos, ofertas, campañas institucionales, entre otros.

Los contenidos de estos cursos son estructurados desde la ciudad de México y algunas veces son modificados por el instructor que los imparte, quienes son personas de la tienda como subgerentes o en última instancia el jefe de departamento, personas que no cuentan con las herramientas didácticas y pedagógicas para trabajar dentro de un grupo. Estos cursos son impartidos cada que surge un cambio en la presentación del producto, cuando es detectado algún problema o cuando se van a tener ofertas o eventos como los inventarios y las campañas institucionales, ejemplo: Julio Regalado, Diciembre, Hágalo usted mismo, entre otros.

Así mismo se considera importante señalar que los cursos se dan al personal de una forma muy selectiva, es decir el jefe o gerente de tienda decide quien debe recibir capacitación y esto nuevamente afecta el interés de la persona en su trabajo, ya que el empleado no se siente tomado en cuenta por sus superiores.

Este problema se presenta no solamente en esta sucursal, también con empleados de otras sucursales quienes señalan esa inconformidad, incomunicación y desmotivación debido

a que se sienten menos en su trabajo consideran que no son reconocidos por lo que hacen y sus servicios carecen de interés explícito por parte de su jefe inmediato.

Este punto hace comprobar que existe una gran falta de comunicación entre los trabajadores auxiliares y sus jefes. Esta falta de comunicación genera desconfianza e incertidumbre, así como un desinterés en lo que se está haciendo. Con ello se afecta a la productividad departamental y de tienda.

Es por ello que se debe de planear, ejecutar y evaluar cursos en donde se fomente la comunicación entre los trabajadores y sus superiores y con ello solucionar otros conflictos laborales que se presentan a consecuencia de la incomunicación.

### **5.3.3 BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA CAPACITACIÓN.**

Dentro de la sucursal en estudio se abordó el tema de los incentivos económicos que se podrían generar a través de la capacitación, por ejemplo: en el departamento de cajas el cajero(a) es premiado a final de cada quincena por haber marcado determinado número de productos y no tener faltantes o sobrantes en sus cuentas.

Otro ejemplo es el departamento de Carnes donde se recibe un incentivo por productividad cada fin de mes, esto sucede siempre y cuando se logran los objetivos de incrementos en ventas planeados por la gerencia, controlar la pérdida de la mercancía, llegar al objetivo y rebasarlo.

Para que el empleado de estos departamentos reciba sus incentivos es necesario además un adecuado adiestramiento en sus labores, una buena presentación personal que es

un aspecto institucional dentro de la empresa y sobre todo una gran confianza de poder realizar las cosas bien y observar buena puntualidad en su trabajo.

La gran mayoría de los empleados consideran que la capacitación no les permite obtener prestaciones y naturalmente tienen razón ya que solamente los dos departamentos antes mencionados perciben este premio por productividad.

#### **5.3.4 ASPIRACIONES DEL EMPLEADO DE COMERCIAL MEXICANA.**

Todo individuo tiene necesidades así lo señala Arnold Maslow, quien de manera enfática nos dice en su teoría que el sujeto trabajador necesita reconocimiento, aceptación por los demás y respeto hacia su persona, y para satisfacer estas inquietudes propias de la persona humana, emprende el camino de la preparación y busca destacar en sus acciones para causar impresión en sus compañeros, sentirse realizado, cumplir con sus tareas laborales, quedar bien con el jefe o lograr un ascenso.

En el trabajo de campo realizado a través del cuestionario se ha preguntado al empleado si desea recibir otro tipo de cursos que contribuyan a mejorar el desempeño de su trabajo en su área, y de manera unánime como lo señala la estadística, el trabajador desea tomar cursos para que su quehacer sea óptimo.

Nos hemos dado cuenta a través de la utilización de diferentes instrumentos como la entrevista, el cuestionario y la observación directa a los empleados, que en ellos existe la inquietud de conocer más sobre su departamento (desconocen su área de trabajo y su campo de acción como empleados de determinado departamento).

Además otro punto que se considera importante es en el que se señaló: que se desea conocer sobre los problemas generales de la tienda. Es decir aquí el empleado quiere ser participe de los eventos que se dan en toda la tienda y que sin embargo las acciones de capacitación son muy restringidas, pero los resultados nos muestran que el sujeto trabajador de esta tienda si se interesa principalmente por las temáticas que se le sugieren como son: Problemas específicos de su departamento y problemas generales de la tienda.

### **5.3.5 TEMAS DE FORMACIÓN PERSONAL.**

A través de las observaciones realizadas al trabajador se ha notado que este sigue un proceso dentro de la empresa.

Ingresa a la Compañía y recibe los cursos de inducción, atención al cliente y la filosofía de la tienda obligatorios para todo el personal de nuevo ingreso. Una vez pasada esta etapa e incorporado a sus actividades, empieza a percibir su salario y algunas prestaciones que la ley garantiza como son: seguro social, SAR, aguinaldo, reparto de utilidades, caja de ahorro, infonavit y otros.

Todos estos estímulos le van dando cierta solidez y garantía de trabajo, a los 45 días le es otorgada la planta y deja de ser empleado eventual o temporal. A los 3 y 6 meses recibe un incremento consistente en el 10% sobre su sueldo base, esto nuevamente lo vuelve a impulsar hacia el desarrollo en su trabajo. En un ambiente de camaradería y compañerismo el individuo cumple sus 8 horas diarias de trabajo.

Paulatinamente el trabajador empieza a perder el ánimo que mostró al inicio y todo le parece rutina, incluso la atención al cliente se va dando de manera inadecuada y de mal

humor. Esto sucede básicamente porque aquí el individuo ya ha satisfecho algunas necesidades de tipo fisiológico, de seguridad en el trabajo y de filiación.

El trabajador siente inconformidad por su bajo salario, por la presión que ejerce su jefe o superiores sobre este, porque no ha escalado algún puesto, por sus horarios de trabajo, porque no recibe estímulos como premios de puntualidad, reconocimiento por antigüedad, felicitación en su cumpleaños y por muchas otras situaciones que van mermando la motivación inicial que el sujeto muestra en su trabajo.

Al llegar a este punto clave de la propuesta de crear un departamento de capacitación en la empresa, es precisamente para combatir esta falta de motivación en el individuo, conocerlo en su aspecto humano y no solamente como un trabajador que cumple determinada labor, es decir llevar a cabo la capacitación a través de esta instancia realmente como debe de ser, y no solamente limitarse a contenidos operativos.

En el cuestionario aplicado a empleados de esta sucursal Comercial Mexicana, se ha notado mucho interés en que realmente se promuevan cursos dirigidos a mejorar la formación de la persona ,y destacan en orden de importancia, los siguientes: Motivación en el trabajo, comunicación en el trabajo, salud en el trabajo y educación.

### **5.3.6 NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.**

Con esta pregunta se culminó la aplicación del cuestionario a los empleados de la tienda en estudio. Este cuestionamiento sobre si se considera necesario la creación de un departamento de capacitación en la tienda encargado de planear y llevar a cabo la capacitación laboral ya había surgido algunas veces por parte del mismo empleado. Ellos opinan que si debe de existir un departamento que este encargado específicamente de este

aspecto porque ven su misma necesidad y lo insuficiente que están recibiendo como capacitación e instrucción. Así pues, un 94% de los trabajadores encuestados si lo considera necesario, pero además opinan que porque es importante que debe de existir una persona preparada para llevar a cabo las actividades correspondientes en el terreno de la capacitación, ya que los instructores quienes siempre son subgerentes de tienda y jefes de departamento como ya se mencionó tienen otras ocupaciones y no están preparados, además de que no le dan un seguimiento. Una de las ventajas que ellos consideran importantes con la creación del departamento es que se mejoraría el trabajo y la atención con el cliente y habría una mayor información y motivación constante para el empleado.



## CONCLUSIONES.

Bajo las condiciones actuales en el mundo de las industrias de transformación y de servicio, es necesario e imprescindible atender las necesidades de la parte más importante de una compañía -el recurso humano-, así mismo prepararlo de manera consciente y reflexiva para la práctica de sus actividades en su trabajo dentro de una organización o fuera de ella.

La agresividad de las grandes cadenas de tiendas de autoservicio en el mercado nacional son muestra de una gran organización en el terreno de ventas, mercadotecnia y finanzas. Es impresionante para los no conocedores, la inmensa infraestructura de estas compañías y la solidez que demuestran en su organización.

También es innegable la problemática existente al interior de estas organizaciones principalmente en la capacitación de sus recursos humanos, esto debido en parte a la centralización de las funciones directrices, así como de los departamentos administrativos y especializados en capacitación.

+Para Comercial Mexicana sucursal Uruapan es importante al igual que para otras tiendas de la misma cadena establecer iniciativas que logren acercar más a la dirección general con la problemática de cada tienda en específico.

+Así mismo es necesario descentralizar las funciones del departamento de capacitación y llevarlo a cabo en cada una de las sucursales, esto para poder agilizar las prácticas de capacitación tendientes a resolver situaciones en específico.

+Para la sucursal Uruapan es necesario lograr una relación horizontal entre directivos, jefes de departamento y auxiliares que permitan la fluidez en la comunicación organizacional.

+Es importante promover de manera permanente las buenas relaciones de trabajo y enriquecer el buen ambiente laboral que siempre ha existido en esta tienda..

+Crear espacios adecuados por medio de un departamento de capacitación que permita un desarrollo integral del trabajador de la empresa a través de un programa constante de cursos que acerquen al individuo con su quehacer cotidiano.

+ Dentro de este departamento proponer cursos y platicas sobre psicología y educación que satisfagan de manera general algunas inquietudes observadas y manifestadas por los empleados de la sucursal.

+Es necesario contar con el apoyo de un profesionista preparado para planear, orientar y evaluar las acciones de capacitación y adiestramiento que se den por conducto de la instancia que se propone y que además cuente con una formación integral que le ayude a facilitar las tareas que le competen a diversos sectores de personal en la tienda.

## PROPUESTA

### LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA URUAPAN.

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El proceso de educación en las personas dura toda la vida y es inacabado o permanente. Esta aseveración la pronuncian muchos teóricos especialistas de la educación de adultos.

En 1919, A.L. Smith declaraba: "La educación de adultos no puede considerarse como un lujo reservado a algunos individuos excepcionales y aislados, una institución que dirija su interés exclusivamente a un breve período de la edad adulta, sino por lo contrario, como una necesidad permanente, un elemento de la ciudadanía que es inseparable de otros y que, por consecuencia, debe ser universal y extenderse a lo largo de toda la vida". (Smith, 1956: 15).

En 1934, el profesor Robert P. Peers escribió: "La educación en su conjunto debe consistir en un proceso de adaptación del individuo al mundo en que vive. Pero como el mundo está en evolución constante, y dado que el individuo es uno de los agentes potenciales de la evolución, ese proceso debe ser continuo, porque la adaptación no es un resultado que se obtiene de una vez por todas durante la infancia y la adolescencia". (Routledge y Regan, 1958: 7-8).

Por otro lado el director del Centro de Estudios de Educación Liberal para Adultos en Chicago, presenta los siguientes puntos resto a la educación del adulto.

a).- "La educación de un individuo no termina cuando deja la escuela, para trabajar; es un proceso que continua durante toda su vida." (Castrejón y Ángeles, 1974: 16)

b).- "El proceso que abarca todos los aspectos de la existencia, debe favorecer el desarrollo integral de la personalidad, y desarrollar las aptitudes de los individuos tanto en el plano artístico e intelectual como en el físico y profesional." (Castrejón y Ángeles, 1974: 16)

c).- "Los adultos están capacitados y deseosos de instruirse, pero su facultad para orientar sus conocimientos se debilita cuando dejan de ejercerla. Es importante pues, asegurar la continuidad del proceso de educación." (Castrejón y Ángeles, 1974: 16).

De esta forma nos podemos dar cuenta como la educación del individuo adulto se prolonga más allá de un aula. Esta educación se transforma en capacitación a medida que el hombre o mujer ingresa a un centro laboral en donde debe seguir recibiendo esa educación continua tanto para mejorar la calidad de su trabajo, como para continuar ese proceso de transformación como persona.

Es por ello que en una empresa o centro de trabajo esta educación se da principalmente a través de un departamento de capacitación, "entendiendo por éste el área, dirección, unidad o sección de una empresa cuyas actividades están dirigidas a la capacitación del personal." (Pinto, 1992: 105)

"El departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la empresa, un área de responsabilidad especializada, cuya estructura se ubica dentro de la empresa, cumpliendo ante todo con una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales u organizacionales de ésta, su tamaño, ubicación y distribución geográfica, sus objetivos y políticas, sus recursos humanos, el tipo de relación contractual y el estilo gerencial, entre otros." (Pinto, 1992: 105)

"Un departamento eficaz ha de proporcionar a todas las áreas, usuarios, un servicio oportuno y de calidad que reditúe en beneficio para:"(Pinto, 1992: 105)

+ "La empresa: proporcionándole mano de obra calificada;"

+ "Los empleados: ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y personal;"

+ "La familia: proporcionando a los empleados satisfactores que les permitan elevar su calidad de vida;"

+ "La comunidad: ofreciendo bienes y servicios de mejor calidad."(Pinto, 1992: 105)

"En un sentido más amplio, la misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado donde lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejores. (Pinto, 1992: 105-106)

## JUSTIFICACIÓN.

Durante la elaboración de la presente investigación y utilizando los diversos instrumentos para realizar el trabajo de campo, como son: la aplicación de cuestionarios directos a empleados y clientes, las entrevistas dirigidas a los directivos, las observaciones llevadas a cabo en el lugar donde se realizó la investigación, las pláticas informales que se han sostenido con algunos empleados han llevado a comprobar ciertamente la pregunta de investigación en base a las necesidades a las que respondería un departamento de capacitación en la tienda.

Es necesario crear un espacio físico con infraestructura material y recurso humano preparado desde el punto de vista pedagógico y psicológico para atender necesidades del

trabajador como la falta de comunicación entre el personal auxiliar, jefes inmediatos y directivos, desmotivación y monotonía por el trabajo, falta de atención con el cliente, servicio inadecuado y deficiente, entre otros. (Cuadros estadísticos en los anexos).

Se ha detectado que en la tienda el empleado no recibe una capacitación integral, sino que solamente estas tareas han sido enfocadas a un adiestramiento limitado básicamente a las necesidades que se le van a presentar al trabajador a la hora de realizar su labor.

Por otro lado se considera necesario y prudente proponer este departamento, porque la labor que realiza el departamento de recursos humanos no es suficiente para satisfacer las necesidades de capacitación que se detectaron, ya que esta instancia principalmente se dedica como ya se mencionó en un momento de este trabajo, al reclutamiento, selección, contratación, inducción, bienestar, despido o jubilación del trabajador, así como aspectos que tienen que ver con su situación legal y de sueldos, y prestaciones que la empresa le brinda.

Es importante que en este departamento exista un personal apropiado, conocedor de la psicología del hombre, de sus motivaciones, conductas y comportamientos, y además una persona capaz de realizar diagnósticos de necesidades, de planear cursos, de evaluar acciones de capacitación, de diseñar material didáctico, conocedor de procesos grupales, así como de una didáctica aplicada a los adultos que en su mayoría forman parte de la empresa.

Se propone crear este departamento porque así la capacitación tendría una cierta sistematización y se daría un seguimiento al empleado desde el inicio y durante su estancia dentro de la empresa, y este se sentiría realmente motivado hacia su trabajo. La estadística indica que en esta empresa el empleado está desmotivado principalmente porque se siente aislado dentro de su proceso de trabajo y requiere de ciertos estímulos que le permitan sentirse contento como por ejemplo una mejor comunicación con sus jefes inmediatos y directivos y una "palmada" o felicitación donde le digan: ¡ lo hiciste bien !, ¡ te felicito ! y con

estas actitudes y muestras de afecto va a sentir que su trabajo esta siendo reconocido y que él es una persona realmente valiosa dentro de su empresa.

El empleado es una persona que potencialmente puede rendir mucho en su trabajo, pero siempre y cuando reciba un buen trato, se sienta contento y satisfecho por su labor.

Se considera que es necesario dejar a un lado teorías funcionalistas que han terminado por deshumanizarnos, y nos han insertado en una sociedad en la cual necesitamos estar ubicados como piezas de una estructura, para que esta funcione bien.

Al proponer la creación de un departamento de capacitación en la empresa en la que se realizó el estudio, es porque se considera que el trabajador necesita un desarrollo integral de su persona. Además se piensa que con una buena continuidad en los cursos de comunicación, motivación y de psicología y de otros diversos temas que saque al empleado de su rutina puede contribuir a que este aumente de manera gradual su autoestima, mejore su servicio y se sienta contento con su trabajo. (a.-\*Nota: cabe mencionar que en esta tesis no serán tratados los cursos de los que se esta hablando, solamente se sugieren como via de alternativa a los problemas que se presentan en la tienda y que pueden ser desarrollados a través del departamento.)

Otro aspecto importante que nos hace justificar esta propuesta y que ya se mencionó en las conclusiones, es que con un departamento en esta sucursal el empleado no tendría que salir a Morelia, León o México a recibir esta capacitación, sino que dentro de la misma sucursal se trataría de dar solución a las demandas en cuanto a capacitación se presentaran.

Una vez instalado dentro de la sucursal, este departamento podrá servir como punto de interacción entre la gerencia de tienda y los empleados, ya que estos muestran sus necesidades a través de los diagnósticos constantes por parte del personal del departamento, y a su vez la gerencia estará enterada de esta problemática y contribuirá a la labor de

integración de todo el personal con sus jefes inmediatos para lograr una relación de trabajo horizontal entre todos los integrantes de la organización que es base primordial para lograr el desarrollo y éxito de cualquier empresa en el contexto actual del país y del mundo.

## **OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.**

### **a).-GENERALES.**

+Conocer a fondo la estructura de la empresa, desde luego su tecnología, filosofía y objetivos de esta organización.

+Contribuir de manera primordial al cumplimiento de los objetivos que se traze la empresa para el futuro inmediato.

+Difundir al interior de la organización la importancia de la función del departamento dentro de la misma empresa.

+Proponer alternativas y estrategias para la solución de problemas que se tenga planeado resolver a través de este departamento.

### **b).-ESPECÍFICOS.**

+Ejecutar los programas que realiza la dirección general de capacitación vigente en toda la cadena de tiendas.

+Coordinar y brindar apoyo técnico a los instructores internos cuando estos tengan que realizar un curso en su área de trabajo como: cajeros, mantenimiento, abarrotes, administrativos y de artículos perecederos.

+Realizar diagnósticos constantes en áreas donde se presenten problemas.



- +Planear acciones tendientes a solucionar los problemas presentados via capacitación.
- +Organizar contenidos y programas de capacitación con la ayuda de los jefes de cada área de trabajo.
- +Brindar cursos de capacitación a la cuadrilla de instructores internos, donde se les de a conocer las diversas técnicas didácticas y estrategias pedagógicas para llevar a la práctica un curso.
- +Mantener un constante contacto con los empleados y la dirección, que permita tener una visión más amplia sobre las necesidades de los sujetos que demanden y requieran de la capacitación.

## **POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO.**

Las siguientes normas y políticas que se sugieren para el departamento deberán integrarse en un manual de procedimientos para que el personal integrante lo conozca, lo haga respetar y contribuya a su difusión hacia los empleados de la tienda.

- +El subgerente de capacitación deberá conocer a fondo los objetivos, políticas, estructura, material, tecnología y recursos humanos de la empresa.
- +Este departamento debe contar con un profesionalista titulado en Administración, Pedagogía o Psicología.
- +El personal integrante del departamento deberá ser de tiempo completo.
- +Cada miembro del departamento deberá conocer perfectamente sus funciones para la buena operación de este.
- +Será obligatorio para el personal que integra este departamento portar su gafet de la empresa.

+El uniforme con el logo de la empresa no será obligatorio para el personal del departamento ya que no son empleados que participan en las labores de operación y atención con el cliente.

+Los horarios para los integrantes del departamento serán los siguientes:

Lunes a Viernes 9:00-2:00 p.m y 4:00-7:00 p.m

Sábados 9:00-1:00 p.m

(b.-\*Nota: estos horarios pueden estar sujetos a cambios, en caso de presentarse necesidades de trabajo extra.)

+Será obligación del subgerente de capacitación encargado del departamento llevar un récord de actividades semanales en una bitácora que servirá para elaborar un reporte mensual y enviarlo a la dirección general de capacitación.

+Para el cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento de capacitación en la realización de programas y cursos el departamento contará con el apoyo de la gerencia para que el personal se presente a recibir capacitación cuando esta se requiera o programe.

+Todo el personal de la empresa deberá participar en los cursos de inducción para que conozcan los objetivos, funciones básicas, estructuras, planes y programas de la organización.

+La cuadrilla de instructores internos que apoyan el adiestramiento del personal será designado por el subgerente capacitador coordinado por la gerencia de tienda.

+El personal que integre la cuadrilla de instructores internos sin excepción deberá recibir una capacitación especial por parte del subgerente capacitador para poder impartir un curso de un área en específico.

+Será obligatorio para cada instructor entregar al subgerente capacitador una autoevaluación, otra del grupo hacia él y una autoevaluación de los miembros participantes en

el curso. Los instrumentos de evaluación deberán ser referidos a los contenidos del curso, cumplimiento de objetivos, desempeño del grupo, del instructor y de cada miembro participante.

Será importante desde luego contar con el apoyo de la dirección general de capacitación de esta empresa en la elaboración de un manual que contemple la política que se esta proponiendo y someterlo a consideración de la gerencia de tienda. Obviamente deberá estar sujeto a modificaciones que se crean necesarias y las actualizaciones pertinentes.

## **FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO.**

a).-Ejecución de programas de capacitación provenientes de la dirección general y obligatorios para impartirlos en todas las tiendas, por ejemplo: cursos relacionados con las campañas institucionales ( julio regalado, época decembrina- participación de todos los departamentos de piso de ventas de la tienda), por departamentos específicos ( participan determinadas áreas de piso de ventas de la tienda ).

b).-Realizar diagnósticos de necesidades de capacitación en la tienda.

c).-Planeación y organización de programas y planes de capacitación.

d).-Organización de cursos de capacitación.

e).-Coordinación y ejecución de planes y programas de capacitación. (El subgerente capacitador no es un profesionista que domine todos los temas y en este caso será apoyado por instructores internos o externos que el seleccione).

f).-Evaluación de las acciones de capacitación dentro de la empresa. (En los próximos apartados se hablará de los instrumentos con los que se evaluarán dichas acciones).

g).-Cursos de prevención de problemas en el servicio con el cliente.

h).-Contacto constante con el empleado a través de diversas técnicas como la entrevista, la observación o la encuesta para detectar causas a problemas que estén afectando el desempeño en su trabajo y servicio con el cliente.

j).-Planeación de estrategias que permitan combatir los problemas detectados.

k).-Prevención de problemas en la tienda, retomando experiencias pasadas y proponiendo nuevas alternativas.

## **RECURSOS HUMANOS , MATERIALES Y FINANCIEROS.**

### **A).-RECURSOS HUMANOS.**

Es difícil generalizar en cuanto a la forma más efectiva de integrar a las personas, no sólo a un departamento de capacitación, sino a cualquier departamento de una empresa.

Para la formación del departamento, así como para el reclutamiento del personal que de él vaya a formar parte, será necesario que en este caso el subgerente capacitador que debe ser un profesional titulado en Pedagogía, administración o psicología realice un análisis de la organización en forma total. Ya que su objeto de trabajo va a ser la capacitación y esta nunca ocurre en un vacío, es parte del ambiente y a éste es al que le da servicio.

En este análisis se deben contemplar los siguientes aspectos:

- +Objetivos de la organización.
- +Tamaño de la empresa.
- +Estructura orgánica.
- +Servicios que presta a los clientes
- +Tecnología.
- +Actitud del personal hacia la capacitación.

+Nivel escolar de los empleados.

+Áreas de oportunidad.

+Influencia de personas clave.

Todo el personal operativo del departamento deberá estar integrado a la empresa, así como cumplir con sus políticas y gozará de las prestaciones que la compañía da a sus trabajadores.

Personal que se propone integre este departamento:

1.-El **SUBGERENTE** del departamento de capacitación y un **COORDINADOR** o **ASESOR** deberán de poseer los siguientes conocimientos, actitudes y habilidades:

**PERFIL.**

+Buena presentación personal.

+Licenciado en Pedagogía, administración o psicología.

+Contar con elementos de investigación.

+Conocimiento en el diseño de planes y programas de educación, capacitación y entrenamiento.

+Conocimientos sobre evaluación de procesos de enseñanza -aprendizaje y sus instrumentos.

+Experiencia de trabajo dentro de la compañía ( este punto solamente será requisito para el subgerente capacitador y su procedencia podrá ser de cualquier puesto de la empresa).

+Conocimiento de relaciones humanas y procesos psicológicos del individuo adulto.

+Conocimiento de diferentes dinámicas y técnicas de grupo, así como su aplicación.

+Habilidad en el diseño de diferentes tipos de materiales didácticos para su uso en la capacitación a trabajadores.

+Habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita, integrar equipos de trabajo, dirigir las actividades de sus subordinados, tomar decisiones y relaciones asertivamente con todos los niveles de gerencia.

+Actitudes tales como que sea abierto al cambio, creativo, adaptable, flexible, persuasivo y vendedor de ideas.

En la jerarquía del departamento el coordinador o asesor del subgerente de capacitación estará subordinado a este y lo auxiliará en sus funciones. Podrá ocupar el lugar del subgerente capacitador cuando este tenga que ausentarse por razones de trabajo o vacaciones.

## **2.-SECRETARIA.**

Existirá una y su perfil es el siguiente:

+Buena presentación personal.

+Carrera de secretariado terminada.

+Conocimiento en el manejo de computadora, impresora, máquina de escribir y copiadora.

+ Conocimiento en el manejo del equipo de los cursos de capacitación como televisor, videocasetera, proyectores, etc.

+Deberá de cumplir con los requerimientos que se señalan al principio como son: conocimiento del manual de políticas y reglamento interno del departamento .

### **3.-INSTRUCTORES INTERNOS.**

+ Aunque estas personas no van a formar parte del departamento, si se considera importante hacer mención de ellos. Se sugiere que sean 7 instructores de las áreas de abarrotes, salchichonería, carnes, lácteos, ropa, cajas, contabilidad y líneas generales.

Serán seleccionados por el subgerente capacitador en base a los conocimientos de su área y la experiencia que tengan en su puesto desempeñado. La relación que van a tener con el departamento será muy importante, ya que será a través de ellos la capacitación y adiestramiento al personal de las áreas que requieran del servicio.

Cada instructor recibirá una gratificación especial via nomina por concepto de cada curso impartido. El importe monetario de esta gratificación no es mencionado en la propuesta porque estará sujeto a consideración por parte del departamento de recursos humanos y la gerencia de tienda.

### **4.-PERSONAL DE MANTENIMIENTO.**

Se propone que este puesto lo ocupe una persona que cuente con el siguiente perfil:

+Buena presentación personal.

+Carrera técnica en electrónica, sistemas computacionales u otra semejante.

+Contar con conocimiento en la instalación de todo el equipo que se requiera para impartir un curso o para trabajar dentro de la oficina.

+Horario disponible.

### **5.-PERSONAL DE LIMPIEZA DEL DEPARTAMENTO.**

+Se realizará todos los días e intervendrá en esta labor una persona encargada del departamento de intendencia de la tienda.

+Sus actividades serán: barrer, trapear y recoger la basura del área del departamento y del salón donde se impartan los cursos.

#### **B).-RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS DEL DEPARTAMENTO.**

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, aparte de personal calificado, de un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que vaya a desarrollar.

Para este departamento será muy importante contar con un presupuesto asignado por la dirección general de capacitación que le permita contar con:

##### **1.-MOBILIARIO Y EQUIPO PARA SALÓN Y OFICINA.**

###### **Oficina:**

Esta debe de contar con una computadora, así como una impresora propia del departamento de capacitación, una copiadora, máquina de escribir, ya que haciendo referencia a la computadora es equipo de trabajo muy valioso con el que el representante y su colaborador puedan guardar información, hacer modificaciones a los paquetes de cursos, implementar nuevos, realizar intercambios de experiencias con los capacitadores de otras tiendas e imprimir el material con el que ellos requieran trabajar, tener guardado en la memoria de la computadora un control por cada empleado sobre los cursos recibidos y los que se requieran.

El departamento deberá de contar con 3 escritorios con cajones, además de 3 sillas y un mueble que pueda servir de archivo de documentos o reportes de gerencia, donde se guarden los diagnósticos de los problemas que se detecten y así puedan servir en el futuro como experiencias ante las fallas que se presenten y una manera de saber cómo atacarlas.



Por otro lado el departamento de consumos internos de la tienda deberá de dotar de los materiales necesarios que se requieran en la operación del departamento como: hojas, cintas para impresora, lápices, lapiceros, engrapadoras, sellos, gomas, correctores, portalápices, clips, blocs, carpetas, gafets, entre otros.

**Sala de capacitación:**

- +Buen acondicionamiento en iluminación, ventilación o calefacción.
- +Con lugar para grupos de 25 personas.
- +2 televisores.
- +2 videocaseteras.
- +Un rotafolio.
- +Un proyector de acetatos.
- +Un proyector de cuerpos opacos.
- +Un proyector de películas y, películas sobre el tema y la organización
- +Un pintarrón, una grabadora, una cámara de vídeo y una cámara fotográfica.
- +Materiales didácticos como: revistas, folletos, gráficas y acetatos.
- +Un garrafón de agua, una cafetera, vasos, cucharas de plástico, azúcar, café y galletas.

**C).-RECURSOS FINANCIEROS.**

En esta parte se quisiera hacer mención del carácter que remite esta propuesta, ya que el costo de los materiales, del equipo y mantenimiento del departamento de capacitación, así como del pago de nominas de su personal deberá estar sujeto a aprobación de una instancia especializada en presupuestos para capacitación a nivel cadena.

Así pues solamente se van a mencionar los costos aproximados del equipo necesario para que el departamento opere, no se realizó un análisis presupuestario en consumo de energía, gastos por concepto de papelería, gratificaciones a los instructores internos e incluso los honorarios que vayan a cobrar los encargados deben ser negociados con las instancias correspondientes en la empresa.

**PRESUPUESTO:**

	Costo aproximado.	
1 Computadora	\$10,000.	
1 Impresora	\$ 3,000.	
1 Copiadora	\$10,000.	
1 Máquina de escribir	\$ 1,000.	
3 Escritorios	\$ 4,500.	
3 Sillas de oficina	\$ 600.	
1 Mueble archivero	\$ 3,000.	
1 Proyector de cuerpos opacos.	\$ 4,000.	
1 Proyector de películas	\$5,000.	
1 Pintarrón	\$ 200.	
1 Cámara de vídeo	\$ 7,000.	
1 Cámara fotográfica.	\$ 5,000.	
Suma total:	\$53,300.	*Precios considerados en Junio de 1996.

(c.-\*Nota: Estos precios no son oficiales, solamente se tomo una aproximación intermedia entre diferentes marcas de equipo mencionado.)

El equipo que no ha sido contemplado en este presupuesto es porque ya se tiene en la empresa, solamente que lo utiliza el departamento de recursos humanos o la gerencia.

## **ACTIVIDADES A REALIZAR.**

Las actividades que esta instancia pretende realizar son muchas, pero principalmente se tratará de dar solución a uno de los problemas detectados en el trabajo de campo, como lo es la falta de comunicación entre los empleados, sus jefes inmediatos y la gerencia.

Se propone pues un curso de comunicación que tendrá una duración aproximada de 4 horas y cuyo objetivo es conocer la importancia de la comunicación entre los miembros de la tienda para fortalecer el trabajo en equipo y lograr un mejor servicio en el trabajo y con el cliente.

Se compone de los siguientes contenidos:

### **CURSO DE INSTRUCCIONES EFECTIVAS.**

Número de integrantes máximo para el curso 25 personas

- 1.-PRESENTACIÓN ( Dinámica entre dos personas). 15 minutos
- 2.-INTRODUCCIÓN (Dinámica). 15 minutos
- 3.-DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN. 15 minutos
- 4.-¿QUÉ ES UNA INSTRUCCIÓN?. 10 minutos
- 5.-TIPOS DE INSTRUCCIONES, 15 minutos.
- 6.-DINÁMICA (teléfono descompuesto). 10 minutos
- 7.-REFLEXIÓN Y COMENTARIO SOBRE DINÁMICA. 10 minutos

8.-ELEMENTOS BÁSICOS DE COMUNICACIÓN (fuente-mensaje-receptor-retroalimentación) 15 minutos.

9.-RECESO. 15 minutos

10.-PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 30 minutos.

a).-Principio de integridad.

b).-Principio de coherencia.

c).-Principio de competitividad.

11.-ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 30 minutos

a).-externo. b).-externo-interno. c).-interno.

12.-PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 20 minutos

a).-recepción de información. b).-interpretación. c).-reacción.

13.-CONVERSACIÓN EFECTIVA. 25 minutos

a).-con el cliente. c).-con el compañero.

14.-EVALUACIÓN DEL CURSO. 15 minutos

Coordinador-grupo, Autoevaluación ambas partes y grupo-coordinador.

(d.-\*Nota: Respecto a la evaluación del curso en el último apartado que hace referencia a los instrumentos de evaluación del departamento se describirán estos en forma más detallada.)

+Se van a realizar diagnósticos de necesidades a cada área o departamento. El instrumento para hacer este tipo de detección de problemas deberá ser diseñado de acuerdo al área, puesto de trabajo y tipo de empleados a que vaya a ser aplicado. Es por ello que se reserva el momento para que los instrumentos sean diseñados en el propio departamento.

Por medio de la utilización de la técnica de la encuesta se podrán tener elementos que permitan al capacitador tener una visión de las carencias que tenga el empleado.

Otra técnica que podrá utilizar el encargado del departamento en el diagnóstico de necesidades de capacitación será la observación directa. Aquí el personal del departamento observará las conductas en el trabajo y las comparará con un patrón de conductas esperadas, en su caso, podrá encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de capacitación.

Otra técnica que se aplicará en la detección de necesidades de capacitación será la entrevista, ya que a través del diálogo directo del personal del departamento de capacitación con el empleado de la tienda se podrá recabar información que permita conocer las necesidades que se tengan de capacitación. Esta técnica es muy flexible para llevarla a cabo con todo el personal, tanto con gerentes, jefes de departamento, supervisores y auxiliares. Esta técnica podrá ser aplicada de acuerdo a la consideración del experto en capacitación, ya que se puede hacer en forma abierta, dirigida, estructurada y semidirigida.

+Una vez que ya se haya diagnosticado las necesidades de capacitación, los encargados del departamento procederán a organizar los programas y a diseñar los cursos de capacitación teniendo un horario para cada actividad que en los siguientes apartados se mencionará.

+Será función de este departamento organizar los cursos de capacitación así como seleccionar y capacitar al instructor interno para impartir cursos que vayan a atacar problemas específicos de un departamento.

+Existen áreas de dominio del personal que integra el departamento de capacitación, por ejemplo: al detectar un problema de comunicación, motivación, relaciones humanas o cualquier curso que deban manejar todas las tiendas vía recursos humanos o departamento de capacitación, serán impartidos por los representantes de esta instancia.

+Será labor del departamento coordinar la ejecución de los planes y programas de capacitación a áreas específicas.

+Otra de las actividades a realizar por parte de este departamento será el contacto constante con el cliente para conocer su opinión acerca del servicio que le esta proporcionando la tienda. Una vía será a través de un buzón de quejas y sugerencias que se localiza a la salida de la tienda frente a las cajas registradoras, en este buzón se localizará un cuestionario para que el cliente pueda dar su opinión sobre el servicio recibido en la tienda. Consta de las siguientes preguntas:

#### QUEJAS Y SUGERENCIAS.

1.-¿Encontró todo lo que necesitaba?

SI NO

2.-¿El personal fue atento?

SI NO

3.-¿En qué departamento?

4.-La limpieza e higiene de la tienda es:

(buena) (regular) (mala).

5.-La presentación personal del empleado es:

(buena) (regular) (mala)

6.-¿En cuál departamento?

7.-Mencione alguna sugerencia para mejorar el servicio de esta su tienda.

GRACIAS.

Este instrumento puede ser más grande pero se esta considerando el tiempo o la prisa que el cliente pueda tener, pero se sugerirá que se implemente un módulo en donde el cliente pueda expresar sus quejas y sea escuchado por un encargado.

Otro instrumento con el que se podrá tener un conocimiento de la calidad del servicio que presta la tienda, por parte del cliente será la encuesta la cual contemplará las siguientes preguntas.

#### COMERCIAL MEXICANA.

- 1.-¿Con qué frecuencia visita la tienda?
- 2.-¿Encuentra todo lo que necesita?
- 3.-El acomodo de la mercancía es:  
(funcional) (infuncional)
- 4.-La calidad del servicio le parece:  
(bueno) (regular) (malo)
- 5.-Los empleados son:  
(atentos) (desatentos) (no se encuentran en su departamento).
- 6.-Denos una sugerencia para mejorar el servicio.

#### GRACIAS.

Estos cuestionarios serán repartidos por la secretaria cada miércoles por las mañanas, ya que es un día en que la tienda es muy visitada por clientes de diferentes estratos sociales, edades y sexos.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DIARIAS.

##### SUBGERENTE DE CAPACITACIÓN.

- 9-10 a.m Recorrido por la tienda y departamentos.
- 10-12 a.m Planeación de programas de capacitación.

12-14 p.m Coordinación o ejecución de cursos de capacitación.

16-19 p.m Revisión , descodificación de información , análisis e interpretación.

Sábado: 9-13 p.m Trabaja con su personal auxiliar en la programación de actividades y asesorías con estos. Se reunirá con los directivos de la tienda para dar a conocer las actividades realizadas en la semana. Cada fin de mes enviará a la Dirección General en México los reportes de gastos de departamento y cursos efectuados, así como cualquier otra eventualidad.

#### ASESOR O COORDINADOR.

9-11 a.m Cursos para instructores internos, planeación de eventos y revisión de materiales bibliográficos.

11-14 p.m Aplicación de técnicas en la detección de necesidades.

16-19 p.m Trabajo en computadora y colaborar con el subgerente capacitador en el análisis de información.

Sábado: Trabajo con el personal del departamento, revisión y análisis de evaluaciones de los cursos.

#### SECRETARIA.

9-11 a.m Trabajo en computadora.

Miércoles: 9-13 p.m Aplicación de encuestas a clientes.

13-14 p.m Revisar pendientes.

11-12 p.m Impresión de material.

12-14 p.m Auxiliar a los instructores en la repartición de café, galletas, agua a los participantes de los cursos.



16-19 p.m Revisión del equipo del salón de capacitación, auxiliar al personal del departamento en la descodificación de información. Proveer al departamento de material por medio de consumos internos, revisar otros pendientes que surjan.

#### PERSONA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO.

9-10 a.m Revisar el equipo de oficina.

10-12 a.m Preparación del equipo de la sala de capacitación.

12-14 p.m Reparación de alguna falla que surja.

16-19 p.m Acomodo de equipo de sala de capacitación.

(e.-\*Nota: antes de su salida debe de revisar todo el equipo de sala y de oficina. Esta persona descansará Sábados y Domingos, solo que surja algún imprevisto se le mandará llamar.)

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO.

"La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados." (Pinto, 1992: 143-144)

"En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que puedan afectar su correcto desarrollo." (Pinto, 1992: 144)

Los objetivos de la evaluación de la capacitación son los siguientes:

+ Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.

- + Identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad.
- + Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

En la evaluación se identifican dos niveles: La microevaluación, donde se ubica la evaluación de aprendizaje y la macroevaluación, donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

#### a).-MICROEVALUACIÓN.

"Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional, proporcionando al capacitador los primeros datos objetivos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado." (Pinto, 1992: 144)

#### a).-MACROEVALUACIÓN.

"La evaluación es una fase importante del sistema de entrenamiento ya que el desarrollo de sus procesos tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución, tanto del proceso administrativo como del proceso instruccional y legal." (Pinto, 1992: 153)

"La evaluación del entrenamiento es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorar y validar técnica y profesionalmente la capacitación en función de sus resultados."(Pinto, 1992: 154)

"Cabe señalar, que si bien la medición es un aspecto básico de la evaluación, esta última no puede limitarse solamente a la obtención de información cuantitativa de aquellas

variables fácilmente mensurables, se requiere además del diseño de estrategias para sistematizar información sobre las variables que aunque difíciles de evaluar influyen en la eficiencia y eficacia del sistema de capacitación; de tal manera que los resultados de la evaluación fundamenten la toma de decisiones en lo referente a la planificación e implementación de innovaciones al sistema."(Pinto, 1992: 154)

"En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase de la capacitación que compara las necesidades detectadas con los objetivos alcanzados, su propósito no es solamente medir la eficiencia y eficacia del sistema de capacitación, sino ubicar las causas que afectan su desarrollo en cada uno de los subsistemas que la integran."(Pinto, 1992: 154)

"La macroevaluación o evaluación de la función, es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional y legal."(Pinto, 1992: 154)

"Este nivel de la evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo y legal."(Pinto, 1992: 154)

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la macroevaluación es una evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso del entrenamiento y no solamente durante el proceso instruccional.

Para Roberto Pinto Villatoro quien es un experto de la capacitación en las empresas mexicanas existen estos dos tipos de evaluación las cuales se pretenderán aplicar por medio de los instrumentos que permitan evaluar el servicio del departamento que se esta proponiendo en Comercial Mexicana.

Así pues en la primera fase de la evaluación se tratará de calificar la calidad de los cursos, tomando en cuenta tanto recursos técnicos, apoyos didácticos y preparación del curso como del instructor.

En la segunda fase de la evaluación al departamento se tratará de integrar todos los aspectos que involucran el proceso de capacitación y lograr una macroevaluación por medio de una instancia superior en jerarquía al departamento, como lo es la gerencia de tienda y la dirección general.

A continuación se hace mención de los instrumentos que permitan evaluar el servicio del departamento en los dos niveles anteriormente explicitados.

(f.-\*Nota: el curso de "Instrucciones efectivas" que se propone, deberá de estar sujeto a los instrumentos de evaluación que aquí se proponen.)

#### INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

##### +MICROEVALUACIÓN.

Questionario sobre el tema tratado que será contestado por los asistentes al curso.

1.-El contenido de los temas fue:

4(excelente) 3(bueno) 2(regular) 1(malo).

2.-La utilidad de los temas de acuerdo con las funciones que actualmente desempeña

fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

3.-La secuencia de los temas desarrollados fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala)

4.-El desarrollo de los temas tratados fue:

4(excelente) 3(bueno) 2(regular) 1(malo).

5.-SUGERENCIAS para mejorar el servicio.

**Cuestionario para evaluar los apoyos didácticos que se vayan a emplear en los cursos.**

1.-El apoyo audiovisual utilizado fue:

4(excelente) 3(bueno) 2(regular) 1(malo).

2.-El contenido del material escrito fue:

4(excelente) 3(bueno) 2(regular) 1(malo).

3.-El conjunto de dinámicas y ejercicios utilizados en el curso fue:

4(excelente) 3(bueno) 2(regular) 1(malo).

4.-SUGERENCIAS.

**Cuestionario a los asistentes al evento para evaluar los servicios que contribuyeron en la realización del curso.**

1.-La coordinación previa al curso fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

2.-La coordinación durante el desarrollo del curso fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

3.-Las condiciones del salón en que se realizó el curso (iluminación, ventilación, comodidad de las butacas, ruidos, otros) fueron:

4(excelentes) 3(buenas) 2(regulares) 1(malas).

4.-Los servicios proporcionados fueron:

4(excelentes) 3(buenos) 2(regulares) 1(malos).

5.-SUGERENCIAS.

**Cuestionario a los asistentes al curso para evaluar el trabajo del instructor.**

1.-El conocimiento sobre los temas tratados fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

2.-Su comportamiento ante el grupo fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

3.-Su forma de expresión fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

4.-La ejemplificación utilizada por el instructor fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

5.-Su ritmo de trabajo fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

6.-SUGERENCIAS.

**Cuestionario del instructor para evaluar al grupo.**

1.-El interés de los asistentes durante el curso fue:

4(excelente) 3(buena) 2(regular) 1(mala).

2.-El grupo se mostró:

2(activo) 1(indiferente)

3.-¿Cómo describe el trabajo del grupo durante el curso?

4(excelente) 3(bueno) 2(regular) 1(malo).

4.-SUGERENCIAS.

#### AUTOEVALUACIÓN DEL ASISTENTE.

1.-¿Qué fue lo que más me gustó del curso?

2.-¿Qué fue lo que menos me agradó del curso?

3.-¿Cuál será el uso práctico en el futuro inmediato de los conocimientos adquiridos en el curso?

4.-SUGERENCIAS.

#### AUTOEVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR.

Este instrumento de evaluación permitirá al subgerente capacitador identificar diferentes fallas que se manifiesten en el instructor cuando este lleva a cabo un curso y poder combatirlas en el futuro inmediato, además de que permite conocer las capacidades con las que cuenta el instructor y si estas lo hacen apto para poder seguir impartiendo cursos.

Este instrumento se aplicará al instructor por parte del departamento de capacitación al final de un curso, y contempla los siguientes aspectos:

### CONDUCCIÓN.

	(excelente)	(bueno)	(regular)	(no lo logro)
1.-¿Favoreció la integración grupo?	( )	( )	( )	( )
2.-¿Definió la secuencia de las sesiones?	( )	( )	( )	( )
3.-¿Señaló las secuencias de las sesiones?	( )	( )	( )	( )
4.-¿Inició las sesiones adecuadamente?	( )	( )	( )	( )
5.-¿Mantuvo el interés del grupo?	( )	( )	( )	( )
6.-¿Fue amistoso con el grupo?	( )	( )	( )	( )
7.-¿Ilustró y clarificó los temas?	( )	( )	( )	( )
8.-¿Utilizó un lenguaje claro y adecuado?	( )	( )	( )	( )
9.-¿Utilizó ayudas visuales?	( )	( )	( )	( )
10.-Tono de voz	( )	( )	( )	( )
11.-Lenguaje no verbal	( )	( )	( )	( )
12.-Uso del espacio	( )	( )	( )	( )
13.-¿Realizó resúmenes parciales?	( )	( )	( )	( )
14.-¿Realizó resúmenes finales?	( )	( )	( )	( )
15.-¿Controló el tiempo?	( )	( )	( )	( )
16.-¿Logró los objetivos?	( )	( )	( )	( )
17.-Mis SUGERENCIAS para los próximos cursos son:				

Con la utilización de los presentes instrumentos de evaluación al trabajo que el departamento esta realizando se pretende incorporar la información obtenida en los cuestionarios que el Subgerente capacitador junto con su coordinador y secretaria va a analizar y poder presentar un informe constante a la gerencia de tienda la cual tendrá la



autoridad y los criterios necesarios a través de sus representantes para poder evaluar el desempeño del departamento en base a resultados obtenidos en los cursos y reflejados naturalmente en los cambios de actitud y la mejora del servicio que estos noten en el empleado que esta recibiendo capacitación.

Otro momento de la evaluación al desempeño del departamento es la MACROEVALUACIÓN. Aquí se pretende que de forma integral se incorporen los elementos que intervienen en la capacitación, como: técnicos, humanos, materiales, administrativos, directivos y externos.

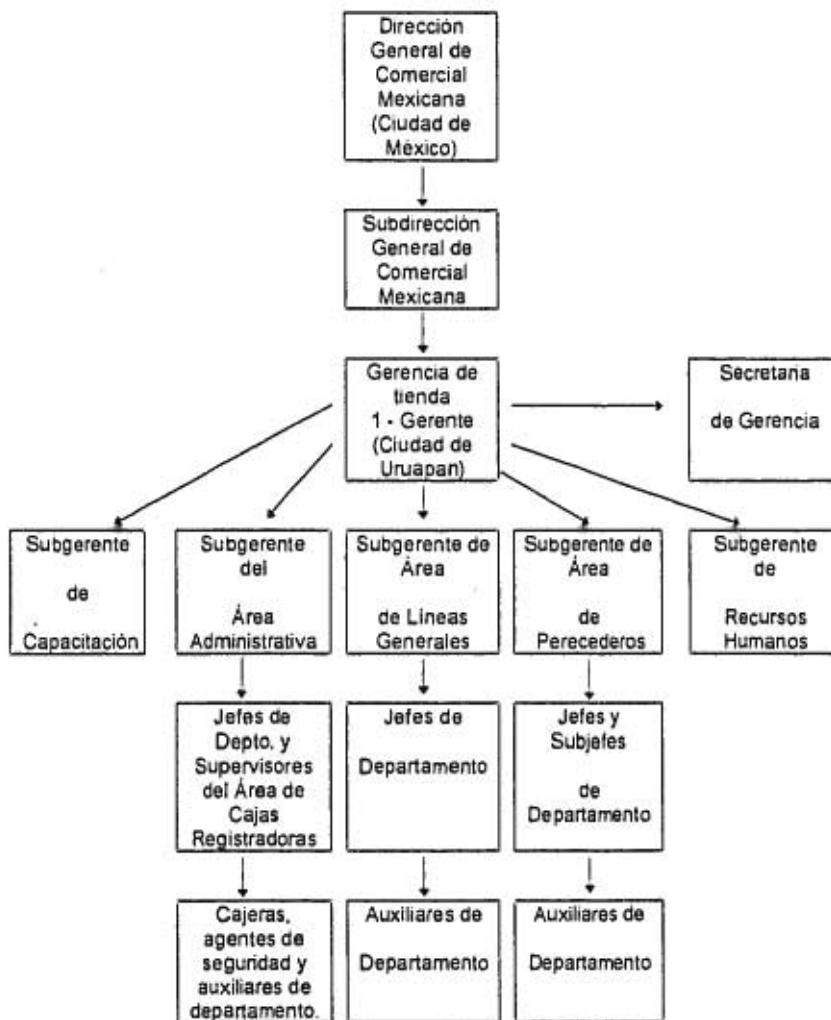
A través de los informes que el subgerente capacitador entregue a la gerencia de tienda cada fin de semana esta instancia calificará el servicio del departamento, pero por medio de instrumentos que ella misma crea conveniente, integrando obviamente los elementos que fueron descritos anteriormente.

En este apartado no se mencionan instrumentos de evaluación ya que el departamento no puede proponer qué puntos se le vaya a calificar para considerar si su trabajo es óptimo o no esta cumpliendo con sus objetivos.

Otra forma de evaluar el servicio del departamento será por medio de los reportes que el mismo subgerente capacitador envíe a la dirección general de capacitación a México y sea el director de capacitación quien proponga los instrumentos adecuados para calificar el trabajo del departamento.

Otra manera de supervisar la efectividad del desempeño del departamento que se propone, es por medio de un reporte que elabore un supervisor especializado que realice visitas programadas a la tienda. Por último se quisiera mencionar que solo por medio de la evaluación este departamento podrá tener una visión más amplia y profunda de las fallas que se estén cometiendo en su labor y así mismo mejorar cada día más su servicio al empleado y al cliente, y con esto contribuir al desarrollo personal del individuo, al crecimiento de su empresa y al aumento de más fuentes de empleo así como al desarrollo económico y productivo de México.

**ORGANIGRAMA Y LUGAR DEL DEPARTAMENTO DENTRO DE LA EMPRESA.**



## BIBLIOGRAFÍA.

- 1).-Ángeles, Ofelia y Castrejón, Jaime (1974) *Educación Permanente*, Fondo de cultura económica, México D.F.
- 2).-Blum, Milton y Naylor, James (1977) *Psicología Industrial*, Editorial Trillas, México D.F.
- 3).-Bisquerra, Rafael (1989) *Métodos de investigación educativa*, CEAC, Barcelona.
- 4).-Cástillo, Concepción (1994) TESIS *Deserción escolar: Causas, consecuencias y propuesta de solución*. Universidad Don Vasco, Uruapan Mich.
- 5).-INEGI (1983) *X Censo General de Población y Vivienda, 1980: Estado de Michoacán*.
- 6).-Craic, Robert (1977) *Manual de entrenamiento y desarrollo personal*, Editorial Trillas, México D.F.
- 7).-Debesse, Maurice y Mialaret, Gaston (1986) *Formación continua y educación permanente*, Barcelona España.
- 8).-Donceel, Joseph (1969) *Antropología filosófica*. Ediciones Carlos Cohlé, Buenos Aires Argentina.
- 9).-Leóntiev, L (1975) *Compendio de economía política*. Editorial Progreso, Moscú, URSS.
- 10).-Mendoza, Alejandro (1985) *La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas*. Editorial Trillas, México D.F.
- 11).-Mendoza, Alejandro (1988) *Manual para determinar necesidades de capacitación*. 2a edición- Editorial Trillas, México D.F.
- 12).-Mora, Gerardo (1992) *Uruapan: Urbanización y cambio rural (Cuadernos Universitarios II) Uruapan, Mich: Universidad don Vasco*.
- 13).-Pérez, Antonio (1974) *Un sistema de capacitación para la formación de recursos humanos*. TESIS de Administración U.N.A.M, México D.F.
- 14).-Paredes, Juan (1987) *Manual de organización de una gerencia de recursos humanos*. TESIS de Administración Universidad don Vasco A.C., Uruapan Mich.
- 15).-Pain, Abram (1992) *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Ediciones Granica Vergara, Buenos Aires- Argentina.
- 16).-Pinto, Roberto (1992) *Proceso de capacitación*. 2a edición- Editorial Diana, México D.F.

- 17).-Ramírez, Cesar (1993) *Vicios y virtudes de la capacitación*. Editorial PAC, México D.F.
- 18).-Sanabna, José (1987) *Filosofía del hombre (Antropología filosófica)*. Editorial Porrúa, México D.F.
- 19).-Siliceo, Alfonso (1990) *Capacitación y desarrollo personal*. 2a edición- Editorial Limusa, México D.F.
- 20).-Thayer, Paul y Mc Gehee, William (1986) *Capacitación (training) Adiestramiento y formación profesional*. 2a edición- Editorial Limusa, México D.F.
- 21).-Xirau, Ramón (1990) *Introducción a la historia de la filosofía*. Editado por la Dirección General de Publicaciones (U.N.A.M), México D.F.
- 22).-García (1995) *Diccionario ilustrado de la lengua española*. Ediciones Espasa Calpe, Madrid España.
- 23).-Sánchez, Sergio(1990) *Enciclopedia técnica de la educación*, Volumen VI- Editorial Santillana México D.F.
- 24).-STPS (1990) *Manual de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Editado por (STPS), México D.F.

## ANEXOS.

## ANEXO 1

### ENTREVISTA DIRIGIDA A INFORMANTES CLAVE.

1.-¿Se da capacitación en la tienda?

Si, constantemente.

2.-¿Existe un departamento de capacitación?

Existe el departamento de capacitación para subgerentes de tienda ubicado en oficinas Vallejo en la ciudad de México.

3.-¿Se asigna algún presupuesto a la capacitación laboral?

Se hace un presupuesto para cada tienda. El costo de la capacitación va a variar de acuerdo al nivel que se de o al área donde se vaya a impartir.

4.-¿Qué temática se aborda en la capacitación en general?

Generalmente se tratan los temas de: SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE, LIMPIEZA E IMAGEN DE LA TIENDA, PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO, entre otros.

5.-¿En base a esa capacitación qué cambios se pretenden en el empleado?

Se pretende que este conozca el área donde se desarrolla, para que él mismo promueva su superación desde punto de vista económico y personal.

6.-¿Estos cambios son a corto o a largo plazo?

Depende de la actitud del empleado hacia la productividad, sus metas pueden cumplirse en el corto o largo plazo.

7.-En su opinión ¿Cuál sería el rendimiento de un empleado sin capacitación y otro capacitado?

El empleado que no esta capacitado es una persona inestable, no se adapta a cualquier área. En cambio un empleado capacitado demuestra su interés, es responsable, busca sobresalir en su área, aplica ideas y es un empleado inquieto que cuestiona y actúa por cuenta propia.

8.-¿Además de la capacitación de qué otros medios se auxilian para aumentar el rendimiento y la motivación en el empleado?

Conociéndolo mejor, comprendiendo sus problemas personales, así como sus necesidades y fomentando aunque es difícil las actividades interpersonales y extralaborales.

9.-¿Existen factores que puedan motivar al empleado?

Si existen, el ocupar un puesto dentro de la empresa, un incentivo económico por productividad, puntualidad, por ser el empleado del mes, por tener una buena rotación de inventario en su departamento y otros.

10.-¿El capacitar a un empleado es prepararlo o solamente cumplir un requisito?

Es prepararlo para provocar en él un desarrollo, y que obtenga un mejor ingreso.

11.-¿Cuál cree usted que sea la(s) causa(s) de la rotación de personal en Comercial Mexicana?

La disposición de la gente influye mucho en su desarrollo, muchos de ellos no creen en la capacitación que se les da en la empresa, no se esfuerzan a dar más y buscan un mejor ingreso con el mínimo de esfuerzo.

12.-¿Alguna sugerencia u opinión personal.

De acuerdo a la situación actual del país el cuidar el trabajo es muy importante, nadie se puede dar el lujo de abandonar un empleo y tener la seguridad que al día siguiente encontrará otro y menos en una ciudad como Uruapan en donde se disponen de pocas fuentes de trabajo.

En Comercial Mexicana existen muchas oportunidades de desarrollo que el empleado debe de buscar y propiciar para que estas se den a través de su desempeño laboral día con día.

FUENTE DIRECTA: ENERO DE 1995.



## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD DON VASCO

Objetivo General del cuestionario: "Conocer la opinión del empleado sobre la capacitación que éste recibe en la tienda, con la finalidad de recabar información directa que sirva para analizar su trascendencia".

#### CUESTIONARIO A EMPLEADOS,

Datos personales del empleado: edad( ) sexo( ) antigüedad ( )

1.-¿Recibe capacitación en Comercial Mexicana?

2.-¿Cómo considera la capacitación?

adecuada inadecuada

3.-¿Para qué te sirve la capacitación?

-para desempeñarte mejor en tu trabajo.

-para obtener un mejor sueldo.

-mejorar tu desarrollo personal, etc.

(favor de indicar subrayando la(s) respuesta(s).

4.-¿De la lista de problemas que se mencionan, cuáles se presentan en la tienda?

-mal cuadraje de mercancía.

-inadecuada atención a clientes.

-mercancía sin orden y dispersa por los muebles.

-botaderos obstruyendo pasillos.

-poca mercancía en temporadas.

-excedentes en bodegas y/o cámaras.

-faltantes de mercancía en piso de ventas.

-mermas elevadas y poca rotación de mercancía.

5.-¿Considera que estos problemas se deriven por la falta de capacitación?

SI NO ¿Por qué?

6.-¿La asistencia a cursos de capacitación le permite obtener mayores prestaciones?

SI NO ¿Por qué?

7.-Tu trabajo es: agradable desagradable

¿Por qué?

8.-¿Existe comunicación con tus superiores?

SI NO

9.-¿De qué tipo?

10.-¿Se siente parte de su empresa?

SI NO ¿Por qué?

11.-¿Qué le motiva más de su trabajo?

-Buen trato con compañeros.

-Buen ambiente.

-Buen sueldo.

-Me hacen sentir importante.

-Otros....(mencionarlos)

12.-¿Conoce la importancia de un inventario?

SI NO (explicarla)

13.-¿Ha participado alguna vez en la toma de uno?

SI NO

14.-¿Se le ha capacitado previamente?

SI NO

15.-¿Conoce el funcionamiento de su departamento?

SI NO

16.-Expresa alguna sugerencia o comentario.

FUENTE DIRECTA: ENERO DE 1995

**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD DON VASCO.**

Objetivo General del cuestionario: "Conocer la opinión de clientes en torno al servicio que presta la tienda".

**CUESTIONARIO A CLIENTES:**

1.-¿Cuál es su opinión sobre el servicio que presta Comercial Mexicana a la comunidad uruapense?

2.-¿Cómo considera el servicio y la atención de los empleados cuando usted realiza sus compras?

adecuada    inadecuada    ¿por qué?

3.-La variedad de mercancía es:

suficiente    insuficiente

4.-¿Cómo considera usted que es el acomodo de la mercancía en la tienda?

agradable    desagradable    funcional    infuncional

5.-¿Qué observaciones haría usted que ayudaran a mejorar la tienda?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

FUENTE DIRECTA: ENERO DE 1995

#### ANEXO 4

UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.

ESCUELA DE PEDAGOGÍA,

CUESTIONARIO A EMPLEADOS DE COMERCIAL MEXICANA (URUAPAN).

Objetivo: Conocer la situación general de la capacitación que recibe el empleado en esta empresa y proponer un departamento que atienda las necesidades de capacitación que se presenten.

(¡GRACIAS POR CONTESTAR CON ATENCIÓN!)

1.-¿Recibió algún curso de capacitación cuando ingresó a este trabajo?

SI( ) NO( )

2.-¿Durante el tiempo que lleva trabajando en la empresa ha seguido recibiendo capacitación?

SI( ) NO( )

3.-¿Esta capacitación le ha servido para mejorar su trabajo?

SI( ) NO( )

4.-¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido a mejorar su servicio y atención con el cliente?

SI( ) NO( )

5.-¿Esta capacitación le ha ayudado a obtener un mejor puesto en su trabajo?

SI( ) NO( )

6.-¿Cada cuando recibe cursos de capacitación?

-c/mes. -c/2 meses. -c/3 meses. -c/6 meses. -c/año.

7.-¿Cuál es la temática de estos cursos?

-Inventarios. -Ofertas. -Atención al cliente. -Campañas institucionales. -  
Administrativos. -Otros temas(mencionarlos).

8.-¿La asistencia a estos cursos le permiten obtener mayores prestaciones?

SI( ) NO( )

9.-¿Le gustaría recibir otro tipo de cursos que contribuyeran a mejorar su desempeño en el trabajo?

SI( ) NO( )

10.-La temática de estos cursos sería:

- problemas generales de la tienda.
- problemas generales de su área de trabajo.
- problemas específicos de su departamento.

11.-¿Qué otros temas propondría que pudieran ayudar a su formación personal?

-motivación en el trabajo. -comunicación en el trabajo. -salud en el trabajo. -  
otros(mencionarlos).

12.-¿Considera necesario la creación de un departamento de capacitación en la tienda,  
encargado de planear y llevar a cabo la capacitación laboral?

SI( ) NO( ) ¿Por qué?

FUENTE DIRECTA: ENERO DE 1996.

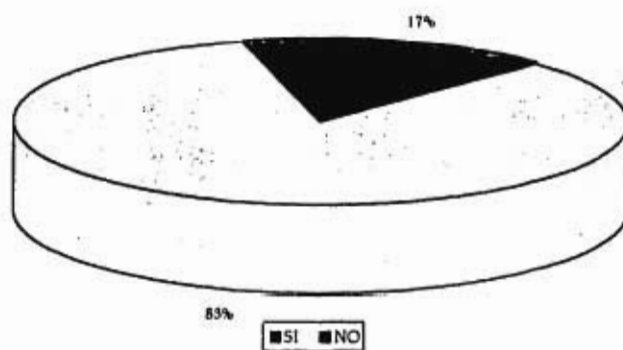
## ANEXO 5

1. ¿ Recibió algún curso de capacitación cuando ingreso a este trabajo ?

CUADRO 1

	F	%
SI	65	83.33
NO	13	16.66
TOTAL	78	100

**CAPACITACIÓN RECIBIDA  
INGRESO**



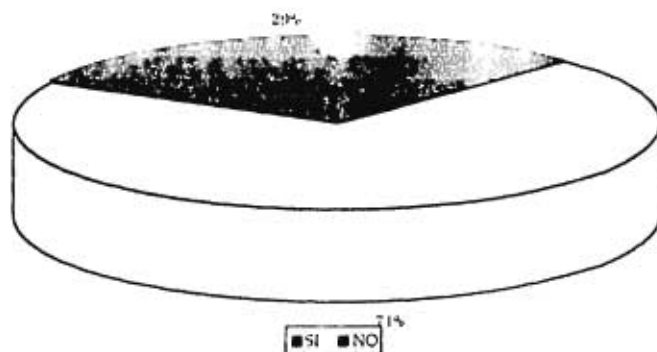
2. ¿Durante el tiempo que lleva trabajando en la empresa ha seguido recibiendo capacitación?

CUADRO 2

	F	%
SI	55	70.51
NO	23	29.49
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### CONTINUIDAD DE CAPACITACIÓN





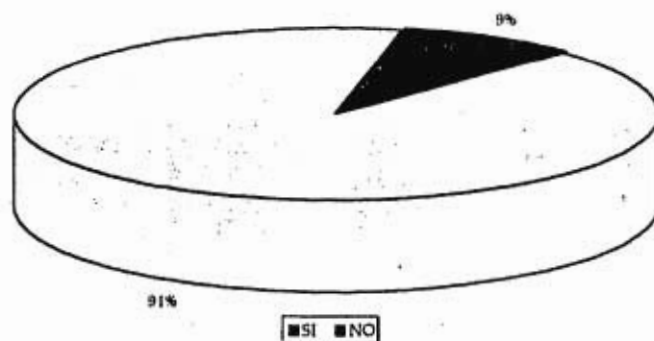
3. ¿Esta capacitación le ha servido para mejorar su trabajo?

CUADRO 3

	F	%
SI	71	91.02
NO	7	8.97
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### UTILIDAD DE CAPACITACIÓN



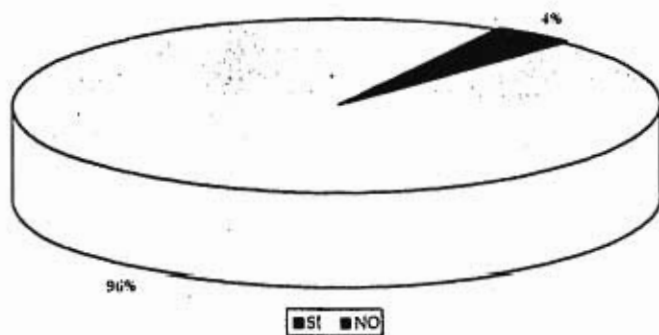
4. ¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido a mejorar su servicio y atención con el cliente?

CUADRO 4

	F	%
SI	75	96.15
NO	3	3.84
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### UTILIDAD EN SERVICIO Y ATENCIÓN



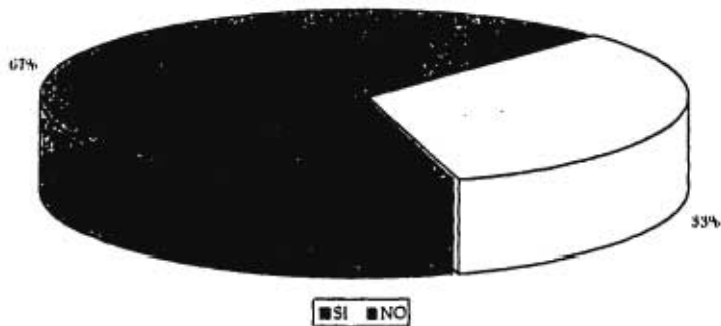
5. ¿Esta capacitación le ha ayudado a obtener un mejor puesto en su trabajo?

CUADRO 5

	F	%
SI	26	33.33
NO	52	66.68
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### POSIBILIDAD DE ASCENSO



6. ¿Cada cuando recibe cursos de capacitación?

CUADRO 6

	F	%
CADA MES	20	25.64
CADA DOS MESES	9	11.53
CADA TRES MESES	11	14.10
CADA SEIS MESES	13	16.66
CADA AÑO	15	19.23
NO CONTESTO	6	7.69
OTRAS RESPUESTAS	4	5.12
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

OTRAS RESPUESTAS:

- a) No han dado
- b) Solamente al principio
- c) Cada que hay un cambio de departamento o se presentan problemas
- d) Durante el horario de trabajo. En el departamento. Hay capacitación permanente por parte del jefe.

### CUANDO RECIBE CAPACITACIÓN



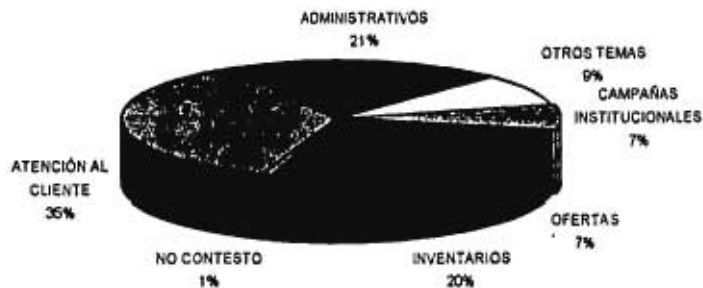
7. ¿Cuál es la temática de estos cursos?

CUADRO 7

	F	%
INVENTARIOS	30	19.86
OFERTAS	10	6.62
ATENCIÓN AL CLIENTE	54	35.76
CAMPAÑAS INSTITUCIONALES	10	6.62
ADMINISTRATIVOS	31	20.52
OTROS TEMAS	14	9.27
NO CONTESTO	2	1.32
TOTAL	151	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### TEMÁTICA DE LOS CURSOS



B. ¿La asistencia a estos cursos le permiten obtener mayores prestaciones?

CUADRO 8

	F	%
SI	11	14.10
NO	67	85.89
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### OBTENCIÓN DE PRESTACIONES



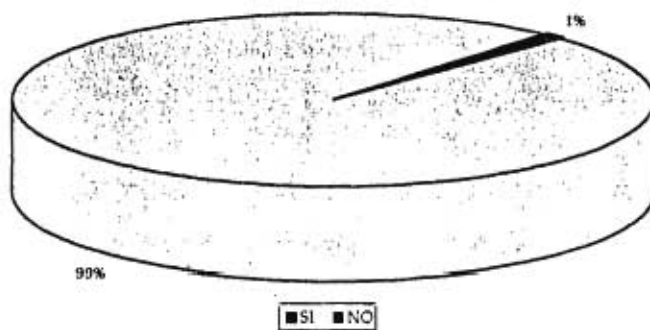
9. ¿Le gustaría recibir otro tipo de cursos que contribuyeran a mejorar su desempeño en el trabajo?

CUADRO 9

	F	%
SI	77	98.71
NO	1	1.28
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### OTRO TIPO DE CURSOS QUE DESEA



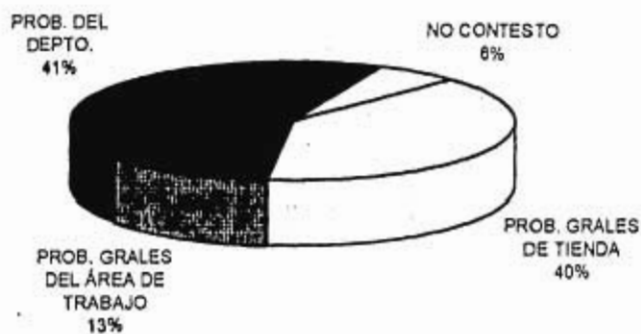
10. La temática de estos cursos sería.

CUADRO 10

	F	%
PROBLEMAS GENERALES DE LA TIENDA	34	39.53
PROBLEMAS GENERALES DE SU ÁREA DE TRABAJO	11	12.79
PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE SU DEPARTAMENTO	36	41.86
NO CONTESTÓ	5	5.81
TOTAL	86	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### LA TEMÁTICA DE LOS CURSOS





11. ¿Qué otros temas pondría que pudieran ayudar a su formación personal?

CUADRO 11

	F	%
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO		59.79
COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO		27.83
SALUD EN EL TRABAJO		7.21
OTROS		1.03
NO CONTESTO		4.12
TOTAL		100

Fuente Directa: Enero de 1996

### TEMAS DE FORMACIÓN PERSONAL



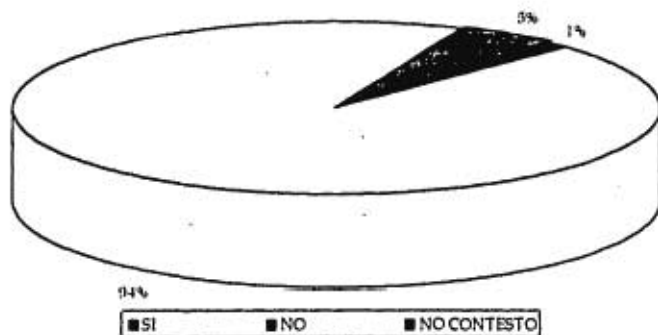
12. ¿Consideras necesario la creación de un departamento de capacitación en la tienda, encargado de planear y llevar a cabo la capacitación laboral?

CUADRO 12

	F	%
SI	73	93.58
NO	4	5.12
NO CONTESTO	1	1.28
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

### NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO



13. ¿Por qué?

CUADRO 13

	F	%
DEBE DE EXISTIR UNA PERSONA PREPARADA ENCARGADA DE LA CAPACITACIÓN	27	30.76
MEJORARÍAMOS NUESTRO TRABAJO Y ATENCIÓN CON EL CLIENTE	19	24.35
HABRÍA UNA MAYOR INFORMACIÓN Y MOTIVACIÓN CONSTANTES PARA EL EMPLEADO	15	19.23
ES IMPORTANTE	2	2.56
LA CAPACITACIÓN QUE SE RECIBE ES SUFICIENTE	2	2.56
NO CONTESTO	16	20.51
TOTAL	78	100

Fuente Directa: Enero de 1996

¿PORQUÉ?

