

36
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA DE
VENTAS DE UNA EMPRESA DE MARGARINAS.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA DEL ROSARIO ESPINOZA ANDRADE**

ASESOR: L. A. REGINO QUIROZ SOLIS.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267915



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.

Propuesta de un Programa de Capacitación para el área de ventas de una empresa de margarinas.

que presenta la pasante: María del Rosario Espinoza Andrade.

con número de cuenta: 9101543-7 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 4 de Noviembre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solís.</u>	
<u>III</u>	<u>Lic. Yolanda Zamudio García.</u>	
<u>IV</u>	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda.</u>	

Planteamiento del problema:

La falta de capacitación impide el desarrollo y superación de los individuos, organizaciones y por ende de la sociedad en general.

Hipótesis:

A través del programa de capacitación se van a desarrollar habilidades y conocimientos en el personal de ventas para ajustarse en todo momento a las necesidades de los clientes.

Objetivo:

Aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa y de cada uno de sus colaboradores mediante la capacitación para incrementar la aceptación del producto en el mercado.

“ Propuesta de un programa de capacitación para el personal de ventas de una empresa de margarinas”.

Agradecimientos:

*A Dios, por haberme permitido alcanzar
uno de mis grandes anhelos en la vida.*

*A mis Padres, por haber sembrado en mí
El deseo de superarme día a día y estar
Conmigo en todo momento.*

*A Alejandro por estar siempre conmigo
Exhortándome a seguir adelante.*

*A la Universidad, Profesores y todas aquellas
Personas que siempre estuvieron y continúan
Cerca de mí.*

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA DE
VENTAS DE UNA EMPRESA DE MARGARINAS.**

	Pág.
INTRODUCCION.	
CAPITULO. 1. Aspectos generales de la capacitación.	I-II
1.1 Antecedentes de la capacitación.	3-4
1.2 Marco legal de la capacitación.	4-11
1.3 Concepto de capacitación.	12-14
1.4 Objetivos e importancia de la capacitación.	14-15
1.5 Importancia de la capacitación.	15
1.6 Tipos y niveles de capacitación.	16-20
CAPITULO. 2. Fuentes de origen para determinar las necesidades de Capacitación.	
2.1 Análisis, descripción y valuación de puestos.	21-23
2.2 Evaluación del desempeño.	23
2.3 Nuevas contrataciones y transferencias de personal.	24
2.4 Disminución o falta de productividad.	24-25
2.5 Planeación de la capacitación por entrada de nueva tecnología.	25-26
2.6 Seguridad e higiene industrial.	27
2.7 Mejoramiento de la imagen de la empresa, tanto con el público Interno como el externo.	28-29

CAPITULO. 3. Elementos y evaluación del proceso de capacitación.

3.1	Diagnostico de necesidades de capacitación	29
3.2	Diseño y operación de programas.	30-31
3.3	Establecimiento de controles administrativos.	32
3.4	Características de la evaluación.	32
3.5	Dimensiones de evaluación de la capacitación.	33-35
3.6	Importancia de las actitudes y la motivación en la capacitación.	35-36

CAPITULO. 4. Beneficios económicos de la capacitación.

4.1	¿Capacitación gasto ó inversión?	37
4.2	Beneficios para la organización.	37
4.3	Beneficios relacionados al puesto y al trabajador.	38
4.4	Beneficios para la sociedad en general.	39

CAPITULO.5. Propuesta de un programa de capacitación para el área de ventas de una empresa de margarinas.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

❖ Presentación.	41
❖ Introducción	43-44
❖ Objetivos	45
❖ Políticas	46
❖ Estrategias	46
❖ Resumen general del plan.	47
❖ Tiempo laboral invertido en capacitación.	47-48
❖ Presupuesto general.	48-49

Programa específico de capacitación.

MODULOS QUE SE VAN A IMPLEMENTAR EN EL PROGRAMA:

1. Calidad: requisito para ser competitivos.	50-51
2. La fuerza de ventas.	52-54
3. Enfoques proactivos para la satisfacción del cliente.	55-56
4. Tácticas y estrategias para la penetración de mercados.	57-60
Evaluación del programa de capacitación.	60-61
Conclusiones.	62
Bibliografías.	63

competitivos con precio, calidad y oportunidad, lo cual no es posible lograr si no se cuenta con el personal capacitado para ello.

El presente trabajo tiene por objeto plasmar la importancia que tiene la capacitación del personal dentro de las organizaciones, objetivo y tipos de capacitación así como los beneficios que esta presenta para el trabajador, organización y por ende para la sociedad en general.

Así mismo se contemplará las razones por las cuales la capacitación no logra su objetivo y no necesariamente por negligencia ó falta de apoyo de la organización sino por las actitudes de los trabajadores de la misma ó la falta de conocimientos y mal estructuración del programa de capacitación.

También se presentará un caso práctico de una propuesta de un programa de capacitación para el personal de ventas de una empresa cuyo giro es la elaboración de margarinas.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION.

1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.

Desde sus orígenes de la actividad laboral el hombre a tenido que trabajar para satisfacer sus diversas necesidades, el ejercicio de este trabajo a derivado un marco jurídico que regule su desempeño.

Originado en gran parte a cambios sociales, políticos y económicos, fue necesario implantar medidas para salvaguardar a los trabajadores, y prevenir los efectos en las enfermedades profesionales.

En México a principios del siglo XX cualquier trabajador que sufría un accidente quedaba desamparado si resultaba incapacitado por el resto de su vida y era condenado a vivir en la miseria. Hoy existen leyes obligatorias para controlar y proteger al trabajador en la organización.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. La Capacitación precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al crecimiento y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a las necesidades de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se le aprecia como instrumento mediante el cual puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

1.2. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

La constitución política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada el 5 de febrero de 1917 es la primera en el mundo en declarar y proteger lo que después se le ha llamado Garantías Sociales, ó sea el derecho que tiene todo hombre para llevar una existencia digna y el deber del Estado y asegurar que así sea.

La constitución que nos rige no fue obra de un solo hombre. Venustiano Carranza puso la victoria que le otorgaron las armas, al servicio del derecho y el permitir que libremente la asamblea discutiera y modificará el proyecto que él suscribió quedando plasmado entre otros artículos el art. 3º constitucional en materia de educación, el 27 constitucional en materia de la propiedad de la tierra y el 123 constitucional en materia de trabajo y previsión social de los cuales han sufrido modificaciones el 3º y el 27.

Las leyes mexicanas consignan la capacitación en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de la siguiente manera:

CONTENIDO:

<p>Art. 123</p> <p>Apartado A</p> <p>Fracción XIII.</p>	<p>Obligación de las empresas a proporcionar Capacitación , adiestramiento para el trabajo.</p>
---	---

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
<p>Sobre el propósito de la Capacitación.</p>	<p>153- A</p>	<p>Elevar el nivel de vida y la Productividad del trabajador.</p>
	<p>153- F</p>	<p>Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionar información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.</p>
<p>Sobre las obligaciones de la empresa</p>	<p>25- VIII y 391 –VII</p>	<p>Incluir en el contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.</p>
	<p>132-XV</p>	<p>Proporcionar capacitación y adiestramiento</p>

	132- XXVIII	Participar en las comisiones para este fin.
	153- O	Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.
	153- E	Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153- K	Atender convocatoria para la constitución de las comisiones
	153- N	Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.

	153-V	Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153- A	Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación
	153- I	Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-T-V	Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153- U	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas	153- I	Integración y facultades de

de capacitación y adiestramiento sobre planes y programas sobre las sanciones.		las comisiones.
	153- Q	Requisitos de los planes: periodo no mayor a 4 años, todos los niveles y puestos de la empresa, orden en que se va a capacitar a la gente.
	153- S	Hace referencia a lo dispuesto en el artículo 878-IV (sanciones del patrón sino presenta los planes y programas dentro del plazo correspondiente a 15 días.)

Pero a pesar de que la Ley es muy explícita en materia de capacitación aún existen conjeturas y limitaciones:

Al ser la inversión total (en materia de capacitación) proporcionalmente menor en la pequeña y mediana empresa, en relación con la grande, sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente menores, factor que repercute en el nivel de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

El nivel promedio de escolaridad para la industria es bajo.

Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional.

Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.

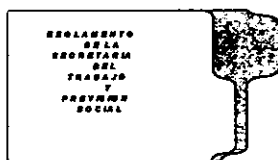
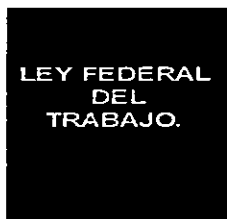
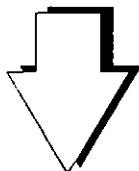
Multiplicidad de instituciones capacitadoras y de oficinas de gobierno reguladoras (Secretaría del Trabajo y Previsión social, Secretaría de Educación Pública, Instituto Mexicano del Seguro Social).

Programas de promoción, supervisión y coordinación por parte del Gobierno, bastante limitados en cuanto a fuerza jurídica y recursos.

Ausencia total de sistemas de información que permitan conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos.

Lagunas jurídicas en materia de capacitación del personal y de un organismo coordinador de esfuerzos.

JERARQUIA DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.



Algunos problemas relevantes a la capacitación de los trabajadores son:

- ❖ La mayor parte de las empresas no conocen los avances educativos que les permitan diseñar programas, cursos y eventos correctamente.
- ❖ Las empresas muestran carencia de herramientas técnico-administrativo, ya que carecen desde que es contratado el individuo, de manuales de bienvenida, inducción, organización, procedimientos y políticas, análisis y descripción de puestos de trabajo, metodologías adecuadas para diagnosticar necesidades de capacitación, índices de personal, estándares, lo cual complica la formulación de programas para el desarrollo del personal.
- ❖ Algunos trabajadores carecen de conocimientos básicos de alfabetización, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo.
- ❖ El divorcio existente entre la educación impartida en nuestro país con el aparato productivo de las empresas, ya que no proporcionan los elementos y medios indispensables para ajustarse íntegramente a las características y necesidades de los procesos productivos de las empresas, es decir que no existe el vínculo formal entre el sistema educativo y el aparato productivo.
- ❖ No se cuenta con una cultura administrativa, ya que se habla indistamente de capacitación y adiestramiento, desarrollo de recursos humanos, de entrenamiento, etc., lo cual no permite conceptualizar el rumbo a tomar.

Además investigaciones que se han realizado por instituciones que se dedican a impartir cursos de capacitación han llegado a la conclusión que la mayoría de las empresas no evalúan los resultados, los diagnósticos de capacitación no son obtenidos de la capacitación, imparten grandes eventos sin analizar la calidad de los mismos, capacitan por cumplir con la ley y sus exigencias de capacitación son atendidas con pocos recursos.

1.3. CONCEPTOS DE CAPACITACION.

Para conceptualizar la capacitación veremos el lugar que ocupa esta dentro del proceso administrativo.

El proceso administrativo se divide en dos fases: mecánica y dinámica, la primera se caracteriza por ser realizada desde el escritorio, es decir cuando surgen las diversas preguntas ¿Qué se puede hacer?, analizando todas las posibles alternativas e investigando las principales razones de ser de la organización.

En esta fase también se determina lo que se va a hacer (planeación) en la organización estableciendo los pronósticos, presupuestos, programas, procedimientos, políticas, así como las metas y estrategias una vez planeado lo que se va a hacer se determina las funciones, jerarquías y obligaciones.

La segunda fase es la dinámica que se caracteriza por llevar a la ejecución lo planeado en la fase mecánica, aquí se da la integración tanto de los recursos humanos como de los recursos materiales, el primero se integra mediante el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo.

Todo ello con la dirección de la autoridad, comunicación y motivación, el proceso culmina con el control mediante el establecimiento de los estándares, el funcionamiento e interpretación de los resultados, para que el proceso continúe su ciclo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

¿QUE SE PUEDE HACER?



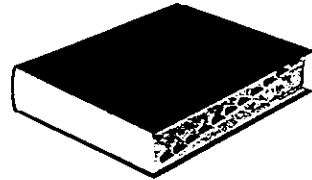
PREVISION



PLANEACION



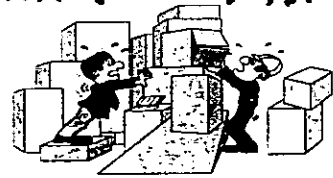
ORGANIZACION



INTEGRACION



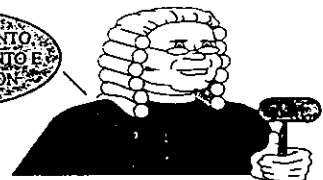
DIRECCION



CONTROL



ESTABLECIMIENTO
FUNCIONAMIENTO E
INTERPRETACION



La capacitación es considerada como una “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes (*) de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto (-) de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitivo” (&). J. Carlos Reza T., 1995

(*) Potencialidad del individuo para aprender, condición o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad.

(-) Unidad específica e impersonal de trabajo, circunscrita a requerimientos técnicos específicos y a un conjunto de responsabilidades jerarquizadas.

(&) Es un aprendizaje basado en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y a la toma de decisiones.

Es la proporción de conocimientos que permite al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño laboral.

“Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio mas productivo, en los conocimientos del trabajador”. Arias Galicia.

“Es un medio favorable para encausar en el personal de una empresa logrando una auténtica motivación e integración a la misma.” Gómez Lojero.

“Es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, administrativo y teórico”. NAFIN

“Proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos en la jerarquía de la organización.” Calderón Córdoba H., 1993

1.4 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

- ❖ Resolver los desequilibrios de la oferta y la demanda de mano de obra calificada y disminuir la diferencia de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regionales del país y en consecuencia las disparidades de ingresos laborales entre los mismos.
- ❖ Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades, actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- ❖ Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ❖ Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- ❖ Mantener permanentemente a los ejecutivos y empleados de la Empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- ❖ Lograr cambios de comportamiento con el propósito de lograr relacionales interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- ❖ Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.

Sin perder de vista los conceptos anteriores, estos tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo que al texto indica:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajo en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
3. Prevenir riesgos de trabajo;
4. Incrementar la productividad;
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

1.5 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

- ❖ La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia una cultura de competitividad en las organizaciones.
- ❖ Para coadyuvar a la eficiencia de las organizaciones la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación administrativa y tecnológica de la misma.
- ❖ La responsabilidad de la capacitación recae en todos los niveles jerárquicos de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de dirección.
- ❖ Para que nuestros esfuerzos se conviertan en inversión en lugar de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendente evaluar los resultados incluyendo el índice de costo-beneficio.
- ❖ La capacitación cubre un papel muy importante en el futuro del país. La formación de las personas en todos los niveles y ámbitos sociales para ofrecer productos y servicios con calidad que satisfagan las necesidades de la sociedad interna y externa.

1.6

TIPOS Y NIVELES DE CAPACITACION.

Para fines prácticos se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

1. Capacitación para el Trabajo.

- a) capacitación de preingreso
- b) inducción
- c) capacitación promocional

2. capacitación en el trabajo.

- a) adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana.

3. Desarrollo

- a) Educación formal para adultos.
- b) integración de la personalidad.
- c) Actividades recreativas y culturales.

TIPOS Y NIVELES DE CAPACITACION.

TIPO DE CAPACITACION	A QUIEN Y HACIA QUE VA DIRIGIDO	NIVEL DE CAPACITACION
CAPACITACION PARA EL TRABAJO	PERSONAL DE NUEVO INGRESO.	CAPACITACION DE INDUCCION.- Conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general
	PROMOCION A UN NUEVO PUESTO.	CAPACITACION PROMOCIONAL. Se observa cuando se presenta una vacante, o puesto superior en autoridad y remuneración y los candidatos a ocuparlos son capacitados para concursar por este para desempeñarlo con eficiencia.
	REUBICACION DEL INDIVIDUO	READAPTACION.- Se imparte cuando en una organización un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad siendo necesario

		capacitar al trabajador con su nuevo conjunto de actividades.
	DESARROLLO DE HABILIDADES DEL PERSONAL	ADIESTRAMIENTO.- Acción destinada a desarrollar y a perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador con el objeto de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras.

	MEJORAMIENTO DE SUS ACTITUDES EN LAS LABORES QUE REALIZAN.	Capacitación para la especialización o perfeccionamiento con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.
	REALIZACION INDIVIDUAL	Se imparte a los trabajadores capacitación específica, humana y motivacional.
DESARROLLO	FORMACION INTEGRAL DEL INDIVIDUO	Integración de la personalidad , lo forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
	DETERMINACION DE ACCIONES QUE PUEDEN LLEVAR A LA ORGANIZACION A CONTRIBUIR A LA FORMACION DEL INDIVIDUO.	Educación formal para adultos .- Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

	<p>PROPORCIONAR AL INDIVIDUO INFORMACION Y CONOCIMIENTOS QUE LE PERMITAN COMPRENDER Y AJUSTARSE A SU ENTORNO SOCIOLABORAL.</p>	<p>Actividades recreativas y culturales.- Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo, con su familia y la sociedad en general, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.</p>
--	--	--

CAPITULO 2.- FUENTES DE ORIGEN PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Las necesidades de capacitación son aquellos conocimientos y habilidades que deben ser aprendidas, desarrolladas o modificadas para mejorar la capacidad del trabajo y la preparación del individuo en una organización.

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

Las fuentes de origen son las siguientes:

❖ El análisis de puestos es una técnica de recursos humanos para la descripción de puestos.

Los métodos más comunes son: cuestionarios, observación, entrevistas dirigidas tanto al trabajador como al supervisor, otro método es solicitar al trabajador que describa sus actividades diarias de su trabajo en un diario o bitácora, o la combinación de cualquiera de estos.

Descripción de puestos .- Son una herramienta para la administración de recursos humanos de las organizaciones ya que sirve de apoyo en todas sus funciones: la planeación de recursos humanos, para el reclutamiento, selección, contratación, capacitación , desarrollo, y evaluación del desempeño de los trabajadores para las compensaciones y prestaciones, en la seguridad e higiene, así como las relaciones laborales y con los empleados.

El contenido básico en una descripción de puestos es lo siguiente:

- 1.- TITULO O NOMBRE. Con el cual se identifica el puesto.
- 2.- OBJETIVO.- Razón de ser del manual para los usuarios.

3.- ALCANCE Y RESPONSABILIDADES. Es la descripción de cada uno de los quehaceres que el trabajador habrá de ejecutar.

4.- NIVELES Y GRADOS DE AUTORIDAD. Se refiere al nivel de dependencia jerárquica o de poder dentro de la organización

5.- CRITERIOS Y STANDARES Y DESEMPEÑO. Se relaciona con las actividades cuantificables en términos de las metas a alcanzar.

Un formato común para la descripción de puestos es como sigue:

1.- Identificación.

⇒ Denominación de puesto.

⇒ Jornada y horario.

⇒ Jefe inmediato.

2.- Descripción genérica.

⇒ Enlistar en forma general cada una de las actividades.

3.- Requerimientos del puesto

⇒ Escolaridad requerida.

4.- Conocimientos necesarios.

5. Habilidades.

6.- Experiencia en el puesto.

7.- Responsabilidad

8.- Descripción específica.

⇒ Pueden utilizarse diagramas de flujo que describan en forma detallada cada una de las actividades.

Valuación de puestos.- Es parte de un sistema de compensaciones de la empresa que determina el valor relativo de un puesto con relación a otro, su propósito fundamental es eliminar las desigualdades internas en los salarios de los empleados causadas por estructuras ilógicas de salarios.

Algunos métodos de valuación de puestos son: método de jerarquización, de clasificación, comparación de factores, valuación por puntos, perfiles y escalas “hay”, entre otros.

2.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.- Es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódica del desempeño de un trabajador o grupo de ellos. su propósito es mejorar la efectividad de la organización.

El proceso de la evaluación del desempeño es :

1. Identificar las metas específicas establecidas para la evaluación del desempeño.
2. Establecer las expectativas del puesto (descripción del puesto).
3. Examinar el trabajo desarrollado.
- 4, Evaluar el desempeño contra objetivos establecidos.
5. Analizar el desempeño con el empleado.

Los métodos más comunes son: método de escalas, incidente crítica, del ensayo, de estándares de trabajo, de jerarquización, de distribución forzada. etc.

Al final del periodo de evaluación el evaluado tiene una entrevista formal de

evaluación con el empleado. La clave para el éxito en esta entrevista es estructurarla de tal forma que el jefe o el supervisor la visualice como una sección para la solución de problemas más que para señalar culpables.

2.3. NUEVAS CONTRATACIONES Y TRANSFERENCIAS DE PERSONAL.

Se refiere a nuevas formalizaciones de relaciones de trabajo entre patrón y trabajador mediante un contrato donde se estipulan derechos y obligaciones de ambos.

Los puntos principales en un contrato son;

- * Nombre de la compañía.
- * Nombre del que va a ser contratado, edad, dirección.
- * Puesto que se va a desempeñar.
- * Horario de trabajo.
- * Horario para tomar sus alimentos.
- * Compromiso de capacitación.
- * Duración del contrato.
- * Fecha en que se formaliza la relación.

2.4. DISMINUCION O FALTA DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad se ve afectada por diversas situaciones dentro de una organización:

-Falta de cultura empresarial.- Sabemos que en México esto es un gran problema que se da en todos sectores y tamaño de empresas que poco se preocupan por capacitarse y estar al día en los avances de la tecnología relativa a los procesos productivos que el coordine, sino también de temas administrativos y humanísticos.

-Falta de liderazgo y de actitud para la productividad.

-Falta de educación para la productividad, ya que no se capacita al personal ni el empresario, se concibe a la capacitación como gasto y no como inversión.

- Falta de recursos tecnológicos.- En México uno de los grandes problemas que tenemos es el retraso tecnológico, ya que en la mayoría de las empresas mexicanas trabajan con metodologías y materias atrasadas por el enorme atraso tecnológico y científico que se tiene.

Por lo tanto para aumentar o mantener productividad es necesario ser constantes, es decir actuando en todo momento en la organización, mantenerse siempre cerca del cliente para conocer sus necesidades, gustos y satisfactores, contar con autonomía y capacidad para emprender acciones, haciendo funcionar cada área o departamento de manera independiente y con afán integrador convenciendo a los trabajadores de hacer aportes importantes en beneficio propio y de la organización compartiendo con ellos los rendimientos adicionales que se logren tratando siempre de perfeccionar los procesos productivos de los bienes y/o servicios en los cuales se tiene experiencia para evitar mermas y tiempos improductivos.

2.5 PLANEACION DE CAPACITACION POR ENTRADA DE NUEVA TECNOLOGIA.

En la tecnología influyen tanto técnicas, maquinaria y herramientas como información, habilidades, experiencias y conocimientos que permiten la ejecución de procesos productivos.

La tecnología se desarrolla articulando los aspectos técnicos como los aspectos humanos y de organización.

Así, el concepto de tecnología es integral, ya que permite articular hombres y máquinas, agentes internos a procesos y a entidades externas, de modo que se crea extensas redes técnicas o comunidades mucho más amplias que constituyen unidades productivas; es decir, relaciones sociotécnicas que unen a la empresa con su entorno.

El cambio que se a registrado a nivel mundial en las industrias, el diseño computarizado y las telecomunicaciones, a impulsado la transformación de las estructuras en el sector industrial, así como el perfil del factor humano que debe incorporarse a las nuevas técnicas productivas.

La capacidad científica y tecnológica que han desarrollado los países industrializados, se estimula a través de un mayor porcentaje de recursos destinados a la investigación y el desarrollo, la seguridad en la propiedad intelectual, la adecuada administración de la tecnología y las condiciones que permiten que el contexto científico se desenvuelva eficientemente.

Considerando estas estrategias mediante las interacciones entre los departamentos de producción y mercadotecnia en las empresas mexicanas, entre usuarios y productores, aquellas entre las empresas y organizaciones externas de investigación; los lazos cercanos entre corporaciones e instituciones de educación superior y de investigación básica, se generarían una red de aprendizaje para constituir un sistema nacional de innovación en el país.

En esto radica la importancia de la vinculación, con la cual se cubren dos importantes ámbitos: el desarrollo y transferencia de tecnología para las empresas; y la formación de capital humano y el fortalecimiento de las capacidades de docencia e investigación de las universidades. Estos dos aspectos al encontrarse estrechamente relacionados no pueden continuar atendiendo de manera aislada en México, y deben considerarse en el incremento de la competitividad de otros países.

2.6. SEGURIDAD É HIGIENE INDUSTRIAL.

La seguridad significa la protección de los empleados de lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo.

Conforma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, la cual es responsabilidad de autoridades, patrones y trabajadores.

Las causas de accidentes de trabajo se presentan por:

- a) Condiciones inseguras derivadas del medio en que los trabajadores realizan sus labores, y se refiere al grado de inseguridad que puede tener las instalaciones, maquinaria, equipos y puntos de operación, y
- b) actos inseguros son las causas que pueden dar como resultado un accidente.

El origen de los actos inseguros generalmente es la falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas, la falta del equipo de seguridad y la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo así como las características personales como la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo, la irresponsabilidad y la fatiga.

La higiene se refiere a condiciones que permiten a los empleados estar libres de enfermedades físicas o emocionales, es el conjunto de técnicas y conocimientos dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tencionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Por ello la importancia de tener al personal capacitado en la forma de desarrollar sus actividades, el hacer de su conocimiento los riesgos y peligro de materiales empleados para proteger y salvaguardar su salud.

2.7 MEJORAMIENTO DE IMAGEN TANTO CON PUBLICO INTERNO COMO EXTERNO

La capacitación permite a los integrantes de una organización a desarrollar eficientemente todas y cada una de sus funciones. Por lo tanto dentro de cualquier actividad que realiza el ser humano es de gran importancia la planeación , factor determinante del éxito o fracaso de las organizaciones, así como el planteamiento adecuado de objetivos que se lograrán con el manejo de las relaciones públicas, entre los que destacan:

- * Promocionar los productos o servicios. Hacer que la gente se interese y compre productos o reciba un servicio, requiere algo más que la publicidad y las campañas de ventas. El público desarrolla barreras y mecanismos de defensa ante la publicidad . Por lo cual las relaciones públicas deben influir con los gustos y deseos de las personas para que acepten el producto o servicio.
- * Buena voluntad del personal. Los empleados que se sitúan como parte importante de una actividad determinada, que se identifican con la producción de buenos productos y comparten los objetivos de la empresa son empleados satisfechos . Hacerles sentir como personal conscientes de la función que desarrollan es fundamentalmente la forma de contar con buena voluntad.
- * Prevenir y solucionar los problemas laborales . Frecuentemente se dice que las relaciones públicas no deben ocuparse de ello, debido a que esto corresponde al depto. de R.H. o relaciones industriales, sin embargo las relaciones públicas pueden ayudar a estabilizar las relaciones laborales a través de diversas actividades.
- * Buena imagen con la comunidad. La actividad de la comunidad con frecuencia determina la actitud de los trabajadores hacia la organización y viceversa. Los trabajadores normalmente están identificados con su comunidad y subconscientemente el tono de la actitud social entre otros.

Por lo tanto las relaciones publicas son un proceso continuo de comunicación planificada y persuasiva encaminada a la creación, modificación y/o mantenimiento de la imagen de una persona y/o la organización para favorecerse con la preferencia de su público (interno y externo) y así poder participar con la consecución de sus objetivos.

CAPITULO 3. ELEMENTOS Y EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION.

3.1 Diagnostico de necesidades de capacitación.- su finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.

Pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación:

⇒ Determinar la situación real.- Cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen sus necesidades de capacitación y por otra partes se evalúa su desempeño.

⇒ Definir la situación idónea .- Esta actividad se hace por puesto de trabajo determinando los estándares óptimos de funcionamiento delimitando los recursos necesarios para desempeñarlos, tales como herramientas y equipo, funciones o actividades a realizar, la cuantificación de las actividades, las características de ambiente laboral, entre otras.

⇒ Obtener el análisis comparativo. Confrontando las situaciones idónea y real, se obtienen las discrepancias o diferencias que son los indicadores de desempeño a de necesidad de capacitación.

⇒ Determinar necesidades de capacitación , con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.

Por lo tanto las relaciones publicas son un proceso continuo de comunicación planificada y persuasiva encaminada a la creación, modificación y/o mantenimiento de la imagen de una persona y/o la organización para favorecerse con la preferencia de su público (interno y externo) y así poder participar con la consecución de sus objetivos.

CAPITULO 3. ELEMENTOS Y EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION.

3.1 Diagnostico de necesidades de capacitación.- su finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.

Pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación:

⇒ Determinar la situación real.- Cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen sus necesidades de capacitación y por otra partes se evalúa su desempeño.

⇒ Definir la situación idónea .- Esta actividad se hace por puesto de trabajo determinando los estándares óptimos de funcionamiento delimitando los recursos necesarios para desempeñarlos, tales como herramientas y equipo, funciones o actividades a realizar, la cuantificación de las actividades, las características de ambiente laboral, entre otras.

⇒ Obtener el análisis comparativo. Confrontando las situaciones idónea y real, se obtienen las discrepancias o diferencias que son los indicadores de desempeño a de necesidad de capacitación.

⇒ Determinar necesidades de capacitación , con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.

3.2. DISEÑO Y OPERACION DE PROGRAMAS.- son el conjunto de estrategias a seguir, para la satisfacción de dichas necesidades y que involucra la confección de objetivos, el diseño de contenidos, la selección de medios y modos de operar los procesos de formación de personal, la priorización de actividades genéricas para todo el personal de la empresa y específicas para los empleados de una área en particular que se estiman a corto, mediano y largo plazo y la asignación de partidas presupuestales con relación directa a la prioridad y necesidad de capacitación.

INFORMACION BASICA.

TIPO DE INFORMACION	FUENTE
Organización y funcionamiento de área	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de organización y procedimientos. • contrato individual , colectivo o trabajo. • Reglamento interior de trabajo.
Universeo o muestra a capacitar.	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de personal.
General	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos, mediante una entrevista que permita obtener datos sobre condiciones del área en general, actividad, disponibilidad de tiempo para la capacitación, actitud de los trabajadores hacia la empresa, actitudes hacia las acciones de capacitación, antecedentes de programas, problemas que afectan al trabajo y que sean susceptibles de solucionarse mediante capacitación y estrategias sugeridas para capacitar.

Esta información permitirá obtener una visión global de la problemática del área usuaria. Una vez concentrada y analizada se elaborará el programa de capacitación.

Contenido básico del programa:

◆ Carátula.: Nombre de la organización.

“Proyecto de programa de capacitación para

Area usuaria:

Elaborado por:

Fecha.

Introducción: Hacer breve referencia del área usuaria o del puesto tipo, según el caso puntualizando sus objetivos y funciones o descripción genérica.

Plantearse el problema general, incluyendo los antecedentes que se tengan Sobre este.

Establecer el vínculo lógico entre el problema y el programa que se Pretende realizar.

Apuntar el objetivo del programa, en el sentido de que este presente las fases para la realización del programa de capacitación.

Mencionar brevemente el contenido del documento (objetivo y presentación del programa y programa de actividades).

Delimitar los alcances del documento.

◆ Objetivo del programa.- En todo programa se debe señalar en forma general el objetivo de llevar a cabo dicha capacitación que satisfaga necesidades específicas del área usuaria y de la organización en general.

◆ Presentación del programa .- Se señala las características del universo a abarcar describiendo su amplitud, nivel y otros aspectos que pueden influir en programa como son tipos de actividades, tiempo requerido para la capacitación, especificaciones de metodologías y procedimientos. Para dicha presentación es importante contar con manuales de organización y procedimientos para poder plantear de forma general las estra-

tejas que permitan seleccionar las técnicas para la investigaciones de necesidades de capacitación y poder determinar los tiempos y cursos requeridos.

- ◆ Programación de actividades.- Se especifican todas las actividades que deben realizarse en la ejecución del proyecto, tiempo de inicio y terminación de actividades.
- ◆ Desarrollo de actividades. Ejecutar cada una de las actividades de acuerdo a lo establecido en la planeación del programa.

3.3. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS.

Son los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

Los controles se determinan mediante el establecimiento de estándares que garanticen su establecimiento, funcionamiento e interpretación.

3.4. CARACTERISTICAS DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación es una característica inherente a toda actividad humana, la cual aspira a conocer y valorar no sólo resultados obtenidos sino también la relación que existe de estos con los medios utilizados” García Ramos.

Dicha evaluación tiene por objeto proporcionar información para mejorar los procesos dentro de las organizaciones, reajustando metas, revisando planes y programas, métodos y recursos, así como manuales de organización, procedimientos y políticas facilitando la ayuda y orientación del individuo en la organización.

La evaluación debe ser:

Objetiva.- Real sin perjuicios o tendencias que puedan distorcionarla.

Metódica.- Basada en modelos o métodos experimentales o probados en su efectividad.

Completa.- Considerar en su análisis la mayor cantidad de variables, para una interpretación correcta.

Permanente .- Debe de ser un proceso continuo y sistemático para determinar la forma de como se están logrando los objetivos.

Factible.- Es decir viable y lo más sencillo posible.

Etica.- Introduciendo honradez e imparcialidad, debe revelar virtudes y defectos del programa de capacitación en cuestión.

Exacta o pegada lo mas posible a la realidad.- Describiendo con precisión el programa, revisando sus antecedentes y evaluación, y determinando conclusiones válidas y fidedignas.

La capacitación es evaluada desde dos puntos de vista:

GENERAL.- como su nombre lo indica revisa aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que existe en la organización como son el diagnostico organizacional, calculo de productividad, el costo-beneficio, auditoría de capacitación, así como la evaluación del contexto, del producto.

ESPECÍFICA.- Se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje del individuo a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los instructores, de las condiciones ambientales, instalaciones y equipos necesarios, del alcance del objetivo de la capacitación, aprovechamiento y aprendizaje individual.

3.5 DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

TIPO DE EVALUACION	MEDIOS UTILIZADOS	INFORMACION OBTENIDA
Evaluación de la respuesta del participante ante el evento o medición inmediata	dinámicas grupales, observación por parte del instructor o coordinador.	Deducir el éxito de un evento de capacitación. Se observa en términos de impacto

del efecto.		causado a los participantes por el instructor, contenido temático, condiciones ambientales. es un indicador de gusto mas que de efectividad.
Evaluación de la efectividad de aprendizaje.	Pruebas o exámenes, orales o escritos.	Permite verificar en el aula si el participante alcanzó el objetivo del curso establecido en la carta descriptiva. Se observa en términos de conocimientos adquiridos durante el curso. Indicador de aprovechamiento.
Evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo.	Observación, entrevista, opiniones del supervisor y del trabajador.	Dimensión de control verificando cuando el capacitando regresa a su lugar de trabajo y empieza a aplicar los conocimientos adquiridos. Indicador que se demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo.
Evaluación del costo-beneficio de la capacitación.	Razones y proporciones de recursos humanos. análisis e interpretación de estados financieros. Coeficientes de productividad. Punto de equilibrio. Estadísticas.	Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre la inversión destinada a la capacitación y los incrementos de la productividad, producción o resultados obtenidos. Indica cuanto se ha invertido en capacitación y cuanto se ha obtenido de ello.

Evaluación del esfuerzo de la capacitación.	Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debería hacerse y lo llevado a cabo. Auditoría administrativa.	Permite examinar con precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes o inadecuadas.

El principio de toda evaluación es contar con parámetros a comparar, por lo tanto si no se cuenta con parámetros a comparar no se puede llevar a cabo una evaluación.

Por lo tanto es importante evaluar el proceso de aprendizaje, el seguimiento de programas y efectividad del sistema en forma conjunta y continua para obtener beneficios de la capacitación.

3.6 IMPORTANCIA DE LA ACTITUDES Y LA MOTIVACIÓN EN LA CAPACITACION.

Las actitudes juegan un papel muy importante en la capacitación, ya que estas son la manera en que contemplamos las cosas que suceden a nuestro alrededor mentalmente, son un proceso continuo, dinámico, sensible y de percepción y, si no se esta constantemente en guardia, los factores negativos se interpondrán y nuestra percepción será afectada por hacemos perder tiempo mental pensando en las dificultades en lugar de las oportunidades.

De ahí la importancia de lograr una actitud positiva de la gente que se va a capacitar para que acepten el cambio y no se predispongan a el.

El lograr desarrollar y mantener a la gente en el mejor estado mental posible.

Para poder mantener dicha actitud es importante hacerle sentir y demostrar a la gente desde un principio, durante el desarrollo de la capacitación y cuando regrese a su puesto de trabajo que son parte importante para la organización y que en dicho cambio se van a beneficiar mutuamente ellos junto con la empresa.

También es importante contemplar que las actitudes pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de la capacitación, ya que se podrá contar con la mejor disposición del

Jefe o patrón, el mejor contenido de un programa y los recursos monetarios suficientes, pero si la gente no esta convencida de dicho cambio y se niega a aceptarlo la capacitación estará muy lejos de ser exitosa. Al igual que las actitudes la motivación juega un rol importante dentro de la capacitación ya que esta “constituye la fuente de las condiciones que inician, guían y mantienen los comportamientos hasta que una meta se logra” (1) , esto es que la motivación es algo que nos indica hacer las cosas por convicción propia y no por manipulación de los demás.

Además se puede considerar al individuo como un paquete compuesto de elementos tales como imaginación, instintos, raciocinio, carácter, actitudes, necesidades, emociones, etc. que los hace diferentes a los demás.

cuando en el hombre surge alguna necesidad, ésta constituye la motivación de su conducta, dirigida a solucionar su carencia mediante su satisfactor.

En base a su esfuerzo (trabajo), el hombre se dirige hacia alguna meta, la cual sería el satisfacer la necesidad que surge, es decir tiene objetivos que son su razón de ser o estar. Todo individuo se desarrolla en algún tipo de cultura (Sociedad) que tiene un sistema de valores, normas y costumbres, las cuales lo limitan en su conducta a seguir para satisfacer sus necesidades.

Los esfuerzos o trabajos del individuo dentro de una organización deben servir para lograr los objetivos de la misma e individuales, ya que entre más similares resulten los objetivos individuales con los organizacionales, mas se facilitará el logro de ambos.

De ahí la importancia de que la persona que va a impartir la capacitación ayude al individuo que va a ser capacitado a encontrar sus motivos para aceptar el cambio.

CAPITULO 4. BENEFICIOS ECONOMICOS DE LA CAPACITACIÓN.

4.1. ¿CAPACITACIÓN GASTO O INVERSIÓN?

A menudo las organizaciones consideran a la capacitación como un gasto que no les va a beneficiar en nada, la mayoría de ellas contemplan nada más el ciclo de comprar, producir, vender y obtener utilidades, pero no analizan que para llegar a ellas se tiene que preparar a la gente para que desarrolle eficientemente sus actividades.

Este tipo de organizaciones contemplan las deficiencias en el trabajo como negligencia de la gente de no querer hacer bien las cosas y no lo ven como una falta de conocimientos, de actualización y de implementar nuevas técnicas de trabajo.

Las empresas con estas características no consideran a la capacitación como una inversión e inclusive la imparten por cumplir con aspectos legales, no hay continuidad en los cursos que imparten y sobre todo no evalúan el costo-beneficio de dicha capacitación.

4.2. BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN.

- ⇒ conduce a rentabilidad mas alta y a actitudes más positivas.
- ⇒ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ⇒ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ⇒ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ⇒ Crea mejor imagen.
- ⇒ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ⇒ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ⇒ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- ⇒ Es auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ⇒ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ⇒ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ⇒ Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- ⇒ contribuye a la formación de lideres y dirigentes.
- ⇒ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ⇒ Ayuda a disminuir costos en diversas areas.
- ⇒ Disminuye gastos de recurrir a consultores externos.
- ⇒ Se promueve la comunicación en todos los niveles de la organización.
- ⇒ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas conflictivas.

4.3 BENEFICIOS RELACIONADOS AL PUESTO Y AL TRABAJADOR.

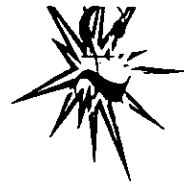
- ◊ ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ◊ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ◊ contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ◊ forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ◊ sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ◊ Permite el logro de metas individuales y grupales.
- ◊ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ◊ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ◊ Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- ◊ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- ◊ Proporciona información sobre disposiciones oficiales en diversos campos.
- ◊ Hace viables las políticas de la organización.
- ◊ Alienta la cohesión de los grupos.
- ◊ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ◊ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- ◊ Orienta a la creación y/o modificaciones de manuales de organización y procedimientos.

4.4. BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD EN GENERAL.

- * Garantizarle que esta haciendo uso o consumo de bienes y servicios .
- * Comprar bienes y servicios a un precio competitivo.
- * Buena imagen de la empresa con sus productos y servicios.
- * Ser un buen satisfactor de necesidades sociales.
- * Repercutir en el desarrollo de la economía del país.



**CAPITULO 6. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION
PARA EL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS DE
MARGLAS, S.A. DE C.V.**

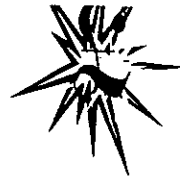


PRESENTACION

Marglas, S.A. de C.V. ha considerado siempre, a sus trabajadores como elemento fundamental para el logro de sus objetivos. En este contexto dedica su capacitación el mas alto interés con el fin de aumentar la aceptación de los productos en el mercado y elevar el nivel de vida de sus colaboradores para que puedan desenvolverse en la sociedad en un marco de dignidad personal y familiar, contribuyan a la productividad de la empresa y hagan posible la distribución y servicio oportuno, a los hombres de la industria de panificación, de margarinas suficientes y a precios competitivos.

En esa virtud, el programa de capacitación, atiende a las políticas señaladas por la Dirección General de la empresa y se orientan, por una parte a dotar al trabajador de mayores conocimientos y mejorar sus habilidades para colocar productos y proporcionar al cliente el servicio necesario para su satisfacción, y por otra, el logro de una actitud entusiasta y cooperativa hacia los objetivos de la empresa, del sector alimenticio en que se inscribe y del país en general.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL
DEL AREA DE VENTAS DE MARGLAS, S.A. DE C.V.**



INTRODUCCION.

El personal de ventas tiene que poseer como cualidades: comprensión y agresividad, para percibir las reacciones del cliente y poder ajustarse a esas reacciones. No estar restringido simplemente por una meta de ventas, sino que funcione en términos de la verdadera interacción que existe entre él y el cliente. Al percibir lo que está sintiendo el cliente puede cambiar el ritmo, retroceder, si es preciso, y hacer cualquier modificación que sea necesaria para dar en el blanco y cerrar la venta.

Los integrantes de dicho departamento son seleccionados de acuerdo a las políticas y necesidades de la organización y deben poseer los conocimientos y habilidades necesarias para identificarse con los objetivos de la empresa, su participación en el mercado, así como el conocimiento total del producto o servicio desde su elaboración, hasta usos y aplicaciones. Conocer las características de los clientes en cuanto a gustos, preferencias y motivos de compra y al mismo tiempo a la competencia para concebirla como una forma de mejora continua y no como un riesgo.

Marglas es una empresa que desde 1994 se ha dedicado a la elaboración de cuatro tipos diferentes de margarina para la industria de panificación con una participación alta en el mercado. Sin embargo en lo que va del año las ventas estimadas no han sido alcanzadas y se han visto muy inferiores a lo esperado, se ha analizado si el producto



esta cumpliendo con las especificaciones y se ha llegado a la conclusión que el producto esta en buenas condiciones por lo tanto se considera que las personas encargadas de ventas no están al pendiente de las exigencias y necesidades de los consumidores y por ello esta bajando la aceptación del producto en el mercado.

El presente programa de capacitación tiene por objeto concientizar y dotar al personal del departamento de ventas de habilidades y herramientas necesarias para estar siempre cerca del cliente, ya que sabemos que en la actualidad la calidad no la da toda el producto, sino el servicio que el cliente recibe por parte de los miembros de la organización.

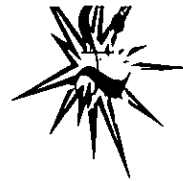
Cabe mencionar que la capacitación será impartida por instructores externos a la organización.

El programa de capacitación contempla cuatro módulos:

1. Calidad: requisito para ser competitivos.
2. La fuerza de ventas.
3. Enfoque proactivos para la satisfacción del cliente.
4. Tácticas y estrategias para la penetración de mercados

El programa será aplicado a los cinco miembros del personal de ventas con un costo de \$46,350.00 por persona. Esto implica destinar 120 horas durante los meses de Noviembre y Diciembre del año en curso.

Esperamos que la reorientación, los objetivos generales y específicos, el fortalecimiento de las estrategias y las acciones determinadas en este programa sean elemento para lograr, por un lado la superación del personal de ventas, y por otro, la de la organización para que participe en el desarrollo del país.



Objetivos.

GENERAL:

Generar las condiciones óptimas y proporcionar los medios necesarios para que el personal de ventas de Marglas, S.A. de C.V. actualice y perfeccione sus conocimientos, habilidades y actitudes en atender y concientizar que el cliente es lo más importante para toda organización, así como elevar su nivel de vida y contribuya al incremento de la productividad en la compañía y del país.

ESPECIFICOS:

- ⇒ Propiciar que todos y cada uno de los integrantes del departamento de ventas sean agentes activos de su propio desarrollo y contribuyan al de la organización.
- ⇒ Coadyuvar para que a través de la capacitación los integrantes del departamento de ventas mejoren su nivel de vida y disfruten de mayor bienestar personal y familiar.
- ⇒ Cumplir con las disposiciones oficiales sobre capacitación contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal de Trabajo.
- ⇒ Fomentar en el personal de ventas el trabajo en equipo como medio para alcanzar más ágil y efectivamente los objetivos de la organización.
- ⇒ Que el personal de ventas asimile que la calidad es darle al cliente lo que necesite en cuanto a cantidad, precio y oportunidad del producto y servicio.
- ⇒ Desarrollar las habilidades necesarias para que el personal de ventas comunique efectivamente las expectativas de los clientes a la organización para que todas y cada una de las áreas trabajen con calidad.



políticas

La capacitación debe estar dirigida a todo el personal de ventas de Marglas, S.A. de C.V.

La capacitación es responsabilidad del jefe y de cada trabajador del área.

El jefe del área deberá dar las facilidades necesarias a los trabajadores para que asistan a los cursos en que se programe su asistencia.

El trabajador deberá asistir a la hora y fecha que se requiera de sus asistencia.

estrategias.

La experiencia adquirida por Marglas, en materia de capacitación en los últimos dos años es que la gente necesita modificar y adquirir conocimientos nuevos que le permitan desarrollar eficientemente todas y cada una de sus labores dentro y fuera de la organización.

Relativas al programa de capacitación:

- Crear una conciencia clara de por quien subsisten las empresas: existen y operan en función del cliente.
- Obsesión por el servicio, para que consideren que la venta empieza realmente después y no antes, estableciendo el servicio como su primer objetivo.
- Obsesión por la calidad. Para que se sientan orgullosos del trabajo y de los productos, compartiendo las culpas en las fallas de calidad y el éxito, singularizan a cada cliente, ya que la calidad y confiabilidad conquista clientes.



- El reconocimiento sobre todo de cada uno de los integrantes del departamento de ventas por sus participación y colaboración.

RESUMEN GENERAL DEL PROGRAMA

A continuación se presenta un resumen general con información que permite contemplar, en conjunto, las acciones a desarrollar los próximos dos meses en materia de capacitación.

TIEMPO LABORAL INVERTIDO

RESUMEN POR CURSO.

curso	no. de cursos	no. de horas	no. de participantes	horas laborales	% de horas lab. inv. en cap.
1	1	40	5	396	10
2	1	25	5	396	6
3	1	35	5	396	8
4	1	20	5	396	5
TOTALES:	5	120	5	396	29%



La tabla anterior muestra el tiempo laboral que será invertido para cada curso y el número de participantes, considerando que el 29% de tiempo laboral será invertido en el programa de capacitación por cada trabajador (considerando que las horas laborales de Noviembre y Diciembre son 396 horas).

La distribución del tiempo para cada curso se hizo de acuerdo a las necesidades detectadas, además se considero que cuando un individuo se concientiza y aplica lo que es la calidad y satisfacción del cliente las ventas y la penetración del mercado surgen como consecuencia de ello.

PRESUPUESTO GENERAL

El monto del presupuesto destinado a este programa de capacitación fue asignado de acuerdo a tres rubros: Investigación y planeación, coordinación y ejecución, y evaluación y seguimiento.

Como complemento se integra la cantidad presupuestal para la inversión en aulas, mobiliario y equipo que sea necesario para cada uno de los cursos.

El presupuesto asciende a \$300,000.00 (trescientos mil pesos 00/100 M.N.), el cual se distribuye entre los trabajos de investigación: sondeo de clientes de como están siendo atendidas sus expectativas por parte de los vendedores, auditorías administrativas, entre otras, ejecución de eventos que cubren los honorarios de los instructores externos y el equipo necesario para impartir los cursos.



PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES

INVESTIGACION Y PLANEACION	\$ 30,000.00
COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN	231,750.00
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	<u>25,000.00</u>
SUMA	286,750.00
MATERIAL Y EQUIPO	<u>13,250.00</u>
PRESUPUESTO TOTAL	300,000.00

La gráfica anterior permite analizar las cifras presupuestales en relación al costo unitario por participante y costo por hora de capacitación.

costo unitario por participante: \$46,350.00

Costo por hora de capacitación \$386.25

Lo que significa que el programa de capacitación destinará por cada trabajador \$46,350.00 pesos durante los meses de Noviembre y Diciembre que se implantará el programa.



PROGRAMA ESPECIFICO DE CAPACITACIÓN.

MODULOS QUE SE VAN A IMPLEMENTAR:

PRIMER MODULO. CALIDAD: REQUISITO PARA SER COMPETITIVOS.

ACERCA DEL MODULO.

Sabemos que la calidad es exigida en todos los ámbitos que nos desarrollamos y que para ello es necesario contar con cultura individual, organizacional y social.

La calidad no significa perfeccionismo pero si dar al cliente - usuario del siguiente proceso- lo que necesita de manera oportuna y eficiente.

Los individuos y empresas excelentes se caracterizan por su continua innovación, sin importar al ramo o actividad a que se dediquen, y no sólo se basan en la estructura y la estrategia como medios para lograr la eficiencia y productividad en la organización, sino que además consideran la capacidad individual y el estilo de liderazgo como idea orientadora.

El primer modulo tendrá una duración de 40 horas.

CONTENIDO DEL MODULO:

- ◊ Aprender y aplicar que la calidad es una forma de vida individual y organizacional.
- ◊ Aprender y aplicar como mejorar continuamente:
 - Procesos
 - Reducir defectos.
 - Tiempos de ciclo
 - Puntos críticos conocidos con responsabilidad e iniciativa propia.



- Aprender a documentar y desplegar su proceso, nivel de defectos, y proyectos de mejoramiento continuo.
- ◊ Desarrollar el rol de cliente, usuario y proveedor.

La duración del curso es de cuarenta horas, de los cuales se impartirán tres horas diarias de Lunes a viernes.

Tácticas a desarrollar por el instructor:

- ⇒ Integrar a los participantes como un equipo de trabajo: hacerlos participar a todos y encaminarlos hacia el mismo objetivo.
- ⇒ Hacer énfasis a la acción mediante técnicas individuales que contrarrestan la tendencia normal al conformismo o la inercia, mediante una amplia gama de dispositivos de actuación que simplifican sus sistemas y fomentan una inquietud organizativa.
- ⇒ Concientizar durante el curso que el servicio, la calidad y confiabilidad son armas para conseguir la lealtad del cliente y que ahí radica la razón de su excelencia.
- ⇒ Propiciar actitudes de autonomía e iniciativa, recalcando que el éxito de innovación es cuestión de probabilidades, puesto que cuando se ensayan muchas cosas, es mucho mas probable que se obtengan mejores resultados.



SEGUNDO MODULO. LA FUERZA DE VENTAS.

ACERCA DEL MODULO.

Los cambios que se presentan continuamente en el mundo empresarial requieren de organizaciones flexibles y de fácil adaptación. Bajo este contexto, los equipos de ventas no son la excepción.

Además, sabemos que la actual globalización económica que encierra al mundo, obliga a las empresas a competir no sólo con el mercado nacional sino también con el internacional, de ahí la necesidad de preparar al equipo de ventas para estos cambios.

El curso pretende reestructurar al equipo de ventas y ampliar su visión de como mejorar el punto que a todos interesa: **resultados**.

El modulo tendrá una duración de 25 horas.

CONTENIDO DEL MODULO:

Como desarrollar su plan de mercadotecnia enfocado a incrementar sus ventas.

- ◊ Desarrollo de un plan estratégico.
- ◊ Creación de oportunidades de ventas.
- ◊ Cómo identificar su nicho de mercado.
- ◊ Cómo dirigirse a sus mercados primarios, secundarios y de afinidad.

Estrategias para obtener una ventaja competitiva.

- ◊ Desarrollo de un perfil del cliente.
- ◊ Mercados comerciales según datos demográficos.



- ◇ Mercados comerciales según datos psicográficos.
- ◇ Ofertas que activas a los clientes:
 - Incentivos, garantías, pruebas gratis.
 - Ofertas estelares y especiales.
 - Ofertas de productos múltiples.
 - Valor agregado por el mismo precio del producto y servicio.
 - Factores tecnológicos que motivan e inducen a los clientes a comprar.
 - Promoción, motivación y recompensa.
- ◇ Utilización de la nueva tecnología para adelantarse a la competencia.
 - Aprender como la tecnología puede ayudar a multiplicar ganancias.
 - Hacerse presente y con mayor visibilidad.
 - Adaptar la nueva tecnología a sus practicas actuales de ventas.
- ◇ Técnicas para el control administrativo.
 - Registro y monitoreo de actividades , diarias, semanales y mensuales.
 - * Contacto directo con los clientes.
 - * Volúmenes y cuotas de ventas.
 - Control de ventas como y por qué.



Tácticas a desarrollar por el instructor:

- ⇒ Durante el desarrollo del curso hacer que los integrantes expresen lo que quieren a futuro como personas y profesionistas, analizando sus puntos fuertes y débiles en ambos conceptos.
- ⇒ Evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la imprescindible necesidad de mejorar para dar el primer paso para lograr el cambio.



TERCER MODULO. ENFOQUES PROACTIVOS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

ACERCA DEL MODULO:

En el ambiente altamente competitivo de nuestros días, brindar atención al cliente no es suficiente. También es importante asegurarse de que el cliente, tanto interno como externo, este satisfecho con el producto o servicio para que vuelva no una vez, sino siempre.

La diferencia esta en su actitud y enfoque permanente con respecto al servicio y satisfacción del cliente.

En este modulo aprenderá e implementará como convertirse en verdadero líder motivacional y no solamente en cumplidores de políticas y procedimientos de satisfacción del cliente.

La duración del modulo será de 35 horas.

CONTENIDO DEL MODULO:

◊ El “por qué” de la satisfacción del cliente.

- En que difiere la satisfacción del cliente y el servicio al cliente.

- ¿Cuales son las relaciones de causa-efecto para una buena satisfacción del cliente?¿De un mal servicio al cliente?.

- Sentir el deseo de servir mejor a los clientes.

◊ Importancia del liderazgo en la satisfacción del cliente.

- Aprender a obtener una mayor cooperación de la gente.



- Por que no se debe ignorar a ningún empleado.
- Importancia de delegar funciones efectivamente.
- ◇ Reglas básicas para la creación de un excelente equipo de satisfacción del cliente.
- Elementos clave en un equipo de trabajo.
- Barreras a la satisfacción del cliente y como superarlas.
- ◇ Comunicación con su equipo de trabajo
- Los filtros de la comunicación.
- Importancia de una comunicación efectiva entre los miembros del equipo.
- ◇ Técnicas para intercalarse con el público.
- Como enfrentar y dialogar con:
 - * Clientes enojados.
 - * Clientes inconformes “a los que no se les puede dar gusto”.
 - * Clientes insistentes y tercios.
 - * Clientes calmados.
- Cómo iniciar, desarrollar y finalizar una conversación con éxito.

Tácticas a desarrollar por el instructor:

- ⇒ Impulsar a los participantes a ser constantes en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
- ⇒ Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a no permitir defectos y errores en la cercanía del cliente.
- ⇒ Impulsar la comunicación y la productividad.



CUARTO MODULO. TACTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA PENETRACIÓN DE MERCADOS.

ACERCA DEL MODULO.

Al proponer estrategias de crecimiento impulsadas por nuevos negocios y mercados la combinación de factores, tanto internos como externos, así como de estructurales hacer de cada propuesta una proposición única de éxito sorprendente o de un rotundo fracaso. Este curso se enfoca en el análisis y solución de los entornos problemas de mercadotecnia sobre como penetrar a nuevos mercados; los criterios de un efectivo estudio de mercado, la identificación de las particularidades de cada segmento, la determinación del momento preciso para la inversión, el aprendizaje de las condiciones del mercado, la competencia y la preparación interna de la empresa ante el reto que representa el nuevo mercado.

El modulo tendrá una duración de 20 horas.

CONTENIDO DEL MODULO:

- ◊ Evaluación de las nuevas condiciones del mercado.
 - Factores que motivan la búsqueda de nuevos mercados.
 - ¿Qué hace atractivo al mercado?
 - Como responder a los cambios y al crecimiento del mercado.
- ◊ Consideraciones previas a la incursión de nuevos mercados.
 - Razones para incursionar en nuevos mercados:



- * Con respuesta táctica.
 - * Como resultado de crecimiento/contracción del mercado existente.
 - * Como una medida oportunista.
 - * La incursión al nuevo mercado es en respuesta a un compromiso, ¿o es experimental?.
-
- ◇ Análisis a favor y en contra de las diversas modalidades al penetrar nuevos mercados.
 - Conservador vs. agresivo.
 - Diversificado vs. específico.
 - Alto riesgo vs. bajo riesgo.
 - Conocido vs. desconocido.
 - Flexible vs. rígido
 - ◇ Preparándose para iniciar operaciones en un nuevo mercado.
 - Información de conocimiento general.
 - El uso de internet y otros medios informativos.
 - el rol vital de los “buenos contactos”.
 - Utilización de sus cartas de presentación.
 - Aspectos legales y de logística.
 - ◇ Competiendo inteligentemente.
 - Análisis de sus puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas (SWOT Analysis).



- Los proveedores: una fuente valiosa de información.
- ◊ Análisis y determinación de la estrategia adecuada.
- Ampliación del mercado para un producto existente.
- Incursión a un nuevo mercado con un producto existente.
- Introducción de un producto nuevo al mercado existente.
- Creación de un nuevo mercado para un producto recientemente desarrollado.
- Penetración de un mercado externo.
- ◊ La expansión y diversificación de la línea de productos.
- Determinación de estrategia de ventas y precios.
- Implementación de tácticas y estrategias.
- considerar la importancia de la curva de aprendizaje en el servicio a clientes
(anticiparse a resultados)
- ◊ La adaptación de la organización al nuevo escenario comercial.
- Prácticas y regulaciones legales y administrativas.
- Cumplimiento de las leyes laborales.
- Observación y seguimiento de las normas ambientales.
- Adaptándose a las prácticas logísticas: regulaciones sobre transportes, envíos y costos.
- ◊ Penetración exitosa en los mercados internacionales.
- Puntos cruciales en una negociación internacional.
- La incorporación y participación de todo el personal ante el reto que representa la internacionalización.



Tácticas a desarrollar por el instructor:

- ⇒ Desarrollar mentalidad de innovadores a los participantes.
- ⇒ Aprender a identificar las necesidades no satisfechas en el mercado y desarrollar los productos y servicios para satisfacer esas necesidades.
- ⇒ Buscar siempre el equilibrio entre las cuatro vertientes de la mercadotecnia: producto, precio, canales de distribución y publicidad y promoción.

EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Primeramente se va a evaluar la respuesta de los participantes ante los eventos para obtener cual fue impacto obtenido: gusto o disgusto.

Al terminar cada curso se aplicarán pruebas orales a cada participante para verificar cuales fueron los conocimientos adquiridos en el aula.

Se aplicaran tests a los participantes para que evalúen la calidad del curso impartido en base a los siguientes puntos:

- * Dominio del tema por parte de los instructores.
- * Contenido del curso.



Todo ello para que aporten sus puntos de vista y se puedan mejorar los próximos cursos de capacitación.

Una vez concluido el programa de capacitación y que el participante regrese a su lugar de trabajo se va a evaluar mediante la observación y entrevistas de sus superiores y sondeos de clientes que tanto van aplicando lo impartido en el curso.

Para darle seguimiento al programa se van a tener reuniones mensuales con los participantes para que expresen libremente los alcances y limitaciones que se les han presentado para reforzar los temas que se trataron durante el curso, así como el mantener contacto directo con los clientes para que expresen que tanto han sido satisfechas sus necesidades en cuanto al producto, atención y servicio en general.



conclusiones

La capacitación es fundamental para todos los individuos dentro de las organizaciones y debe ser impartida en todos y cada uno de los niveles jerárquicos.

La actual estructura mundial exige que las organizaciones estén al día de los cambios científicos y tecnológicos no sólo para poder competir sino para podermantenerse en el mercado. En nuestro país tenemos el problema que gran parte de las empresas no asimilan la importancia que tiene la capacitación para ser productivos, no visualizan que detrás de las mermas, tiempos improductivos, mala calidad del producto o servicio esta el desconocimiento y falta de habilidades para desarrollar eficientemente el trabajo.

En cuanto al caso práctico me queda claro que todos tenemos clientes a quien servir en la familia, en la sociedad y dentro y fuera de las organizaciones y que la tendencia de las ventas esta cambiando en los últimos años, ya que en tiempos pasados era suficiente vender el producto o servicio al cliente, ahora sabemos que el producto no garantiza al 100% el éxito de tener ventas, sino la cercanía y los valores agregados que se le dan a los clientes por las mismas adquisiciones .

La calidad juega un papel primordial en las organizaciones, no solo en el producto o servicio final, sino desde las adquisiciones humanas y materiales, de los procesos productivos de cada área o departamento hasta la satisfacción del cliente o usuario, además la importancia de adoptar la calidad como un forma de vida individual, organizacional y del país en general.

BIBLIOGRAFIAS.

- ❖ REZA Trosino Jesús Carlos.
Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, Panorama editorial, México 1995.

- ❖ REZA Trosino Jesús Carlos.
El ABC del administrador de capacitación, Panorama editorial, México 1995.

- ❖ SILICEO A. Alfonso.
Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, México 1986

- ❖ B. WERTHER William.
Administración de personal y recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill México 1996.

- ❖ REZA Trosino Jesús Carlos.
Como desarrollar y evaluar programas de capacitación, Editorial panorama, México 1995.

- ❖ MUNCH Galindo Lourdes.
Más allá de la excelencia y la calidad total, Editorial Trillas, México 1995.

- ❖ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial Trillas, México 1998.

- ❖ SEMINARIOS TECHNOLOGY TRAINING, S. DE R.L. DE C.V., México 1998.

- ❖ ORGANISMO OFICIAL DE LA INDUSTRIA NACIONAL,
Factor Tecnología en el desarrollo del país, México 1998.

- ❖ CALDERON Cordoba Hugo.
Manual para la administración del personal, Editorial Limusa, México 1993.