

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**La capacitación como herramienta para
brindar un mejor servicio al cliente.**

Caso práctico: Empresa "La Churre".

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

VANIA MEDINA GARNICA

Uruapan, Michoacán. JULIO de 2005.



m.347164

Agradecimientos.

A Dios por acompañarme siempre...

A mis Queridos Padres quienes me dieron la oportunidad y los medios para estudiar y me brindaron su apoyo y confianza incondicional en mi vida diaria y quienes me siguen apoyando para que me realice en lo profesional...

A mis hermanos que estuvieron conmigo y me brindaron su ayuda y comprensión siempre...

A mi abuelo Jesús que me enseñó a luchar por lo que quiero en la vida...

A mi asesor Idelfonso Huante por su paciencia y su amistad.

Y en especial a mi hija Vanita y a Mi Esposo Rafael Irepan que me ha apoyado en todo momento y ha estado a mi lado para realizar una meta más en mi vida...

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I. La empresa	
1.1 Concepto	7
1.2 Elementos	11
1.3 Objetivos	12
1.4 Clasificación de las empresas	13
1.5 Empresa familiar	16
1.5.1 Concepto	16
1.5.2 Tipos de empresa familiar	17
1.5.3 Ventajas y Desventajas de la empresa familiar	21
1.5.4 Estilos de dirección de la empresa familiar	22
Capítulo II. Administración de Recursos Humanos	
2.1 Definición de Recursos Humanos	25
2.2 Características de los Recursos Humanos	27
2.3 Definición de administración de Recursos Humanos	27
2.4 Importancia de administración de Recursos Humanos	28
2.5 Origen de administración de Recursos Humanos	28
2.6 Funciones de administración Recursos Humanos	30

Capítulo III. Capacitación

3.1 Antecedentes	32
3.2 Definición de capacitación	34
3.3 Beneficios de la capacitación	34
3.4 Tipos de capacitación	35
3.5 Objetivos	37
3.6 Marco Legal	38
3.7 ¿Qué es un proceso de Capacitación?	50
3.8 Determinar necesidades de Capacitación	51
3.9 Pasos del proceso de Capacitación	55

Capítulo IV. Servicio al cliente

Elementos para ofrecer un buen Servicio al cliente

4.1 Concepto de cliente	63
4.2 ¿Que hace que los clientes compren?	63
4.3 Tipos de cliente	64
4.4 Necesidades básicas de los clientes	65
4.5 Definición de servicio al cliente	66
4.6 Tipos de servicio al cliente	67

Capítulo V. Estudio de caso: Diseño de un programa de capacitación dirigido hacia los trabajadores de la empresa “La churre” para brindar un mejor servicio al cliente.

5.1 Antecedentes y diagnóstico actual de la empresa	70
5.2 Metodología	74
5.2.1 Planteamiento del problema	75
5.2.2 Objetivo General	75
5.2.3 Objetivos Específicos	76
5.2.4 Fuentes de Información	76
5.2.5 Técnicas de Recopilación de información	77
5.2.5.1 Muestreo	78
5.2.5.2 Formatos empleados para la recopilación de información	80
5.3 Elaboración de gráficos y tabulación de resultados	88
5.4 Propuesta	113
5.4.1 Determinación del tipo de Capacitación	113
5.4.2 Objetivo general del programa	114
5.4.3 Elaboración del programa de capacitación	114
Conclusiones	
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad es cada vez más frecuente que las empresas inviertan tiempo y dinero en capacitar a sus empleados con el fin de ayudarlos a desarrollar de una mejor manera sus habilidades y aprovechar lo que aprendan para bien de la empresa.

Es cierto que muchas empresas viven con la preocupación latente de lo importante que es capacitar al personal en estos tiempos, la globalización se extiende rápidamente y las entidades cada vez tienen que ser más competitivas en el mercado.

La capacitación no debe de considerarse un gasto, ya que es una inversión dado que los resultados y beneficios para su empresa se verán reflejados en: calidad en los procesos de producción, ayuda a tener menor rotación en el personal, permite el fortalecimiento y desarrollo de personal, favorece en la formación de mejores personas y excelentes servicios.

La capacitación debe aplicarse a todos los miembros de la empresa, en todos los niveles se debe de dar de manera continua para formar una buena cultura organizacional y que puedan crecer las micro y pequeñas empresas, ya que estas juegan un papel muy significativo en la economía nacional de País, son empresas que generan nuevos empleos e integran el 98% del total de las empresas productivas en todos los ramos y giros, pero es un gran problema que estas empresas no se desarrollen más y dejen de crecer porque les falta tener buenos programas de capacitación para que logren desarrollarse y seguir innovando en el mercado, alcanzar cada día nuevos retos, etc.

En varias empresas no se llevan a cabo planes ni programas para capacitar al capital humano y este puede ser uno de los motivos por el que sus ventas empiecen a decaer a pesar de que sean empresas que ofrezcan productos bien aceptados por la sociedad.

Como justificación se tiene que en la actualidad las empresas se ven afectadas por diferentes factores internos y externos que forman parte del medio ambiente que las rodean, así como la globalización, la competitividad, el crecimiento de los mercados, las diferentes necesidades que van creando las organizaciones entre otras; por eso es primordial estar al día en todos los sentidos, crecer con el tiempo e ir tratando de ver que es lo mejor para sacar adelante a las compañías.

El propósito de este trabajo es el observar como puede influir la capacitación del personal en toda la empresa y como se puede dar una atención mejorada al cliente al conocer diferentes técnicas para tratarlos de la mejor manera.

La competitividad en nuestros días es un tema trascendente y preponderante. Al hacer enfoque hacia la Empresa "La Churre" observamos que es una empresa innovadora, nueva en el mercado de Uruapan y se decidió tomarla para hacer un análisis sobre su situación actual para ver de qué manera esta empresa capacita a su personal para poder brindarle un mejor servicio al cliente.

La capacitación es importante ya que teniendo un personal adecuadamente preparado puede lograr ser una empresa competitiva en el ámbito empresarial al lograr ofrecer calidad, servicio y atención al cliente es importante y por lo tanto se considera necesario el elaborar diseños de programas de capacitación.

Se desarrollan algunos temas sobre recursos humanos que se consideran relevantes como lo son su definición, algunas de sus características; la administración del recurso humano, su importancia y origen entre otros temas.

Para completar esta investigación, se diseñaron algunos objetivos particulares, con el fin de diseñar algunos cuestionarios para ser aplicados a los clientes y el personal de la empresa "La Churre" S. A.

Objetivos:

- Conocer las ventajas de la capacitación.
- Identificar que limita a las empresas a no dar una capacitación adecuada.
- Proponer un programa de capacitación para el personal de la empresa.
- Conocer el nivel de aceptación y rechazo por parte de los trabajadores ante la capacitación.

Esta tesis está conformada por la parte de investigación documental y por un caso práctico que consiste en la aplicación de cuestionarios para ver como está el personal de la empresa "La Churre" en lo que se refiere a capacitación, posteriormente se diseñó un programa de capacitación para la empresa.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA.

En la actualidad se habla mucho acerca de los emprendedores, de competitividad y productividad entre otras cosas, todo esto gira alrededor de un elemento muy importante que son las organizaciones, o empresas.

Las empresas han cobrado gran importancia con el tiempo, cada vez más se desea investigar más sobre éstas, su organización, su estructura, su manejo de personal, etc. Es necesario innovar cosas y crear mas necesidades para los consumidores, pero ¿Qué es la empresa?, ¿Cuáles son sus objetivos? En este capítulo se exponen algunos temas importantes para conocer más a las empresas.

1.1 CONCEPTO

Entidad económicamente activa, encargada de producir bienes y servicios demandados por una sociedad con un fin lucrativo; está integrada por recursos financieros, materiales técnicos y el factor humano e información.

La ley federal del trabajo establece en su artículo 16: "Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios."

Desde el aspecto económico la empresa es considerada como "Una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades en un mercado". (REYES Ponce Agustín, 1994:154).

Las definiciones sobre la empresa muchas veces manejan términos como necesidades y bienes pero ¿Qué son estos elementos?, ¿Cuál es su significado? Se explicará a continuación.

LAS NECESIDADES.

Las necesidades de los individuos se van jerarquizando de acuerdo con la importancia que le concede cada uno; primero tratará de satisfacer sus necesidades básicas elementales, después buscará satisfacer otras necesidades más elevadas.

Una conocida jerarquía de las necesidades humanas fue propuesta por Abraham H. Maslow, "el en el esquema que presenta este personaje las necesidades están ordenadas por niveles cada vez más altos en esta secuencia":

1. Fisiológicas: (hambre, sed).
2. De seguridad: (tranquilidad, buena salud).
3. Pertenencia: (identificación, afecto).
4. Estimación: (prestigio, respeto a ti mismo, éxito).
5. Autorrealización: (logros, mejoramiento personal, ambiciones).

(MASLOW Abraham citado por Méndez Silvestre, tercera edición: 99)

Se eligió citar la clasificación de Maslow, porque la mayoría de las personas siguen en términos generales dicha jerarquía de las necesidades y además de las diversas aplicaciones que se le pueden dar en el campo de la administración.

BIENES.

“Lo importante del conocimiento y conciencia de las necesidades radica en la posibilidad de satisfacción de las mismas, lo que se logra con la obtención de bienes y servicios; es decir los satisfactores.” (MÉNDEZ, Silvestre j., tercera edición: 102).

Los bienes son objetos materiales que por sus características tienen la capacidad de satisfacer necesidades humanas; por ejemplo: mesas, jabones, máquinas, etcétera (los bienes no siempre satisfacen las necesidades en forma directa, pueden hacerlo también en forma indirecta).

Las cualidades de los bienes que los hacen aptos para satisfacer necesidades pueden ser reales o supuestas. Son reales cuando las características materiales del bien le permiten satisfacer determinadas necesidades. Ejemplo: la ropa satisface la necesidad de vestirse.

Cuando el individuo atribuye a los bienes cualidades que éstos no poseen materialmente, se trata de cualidades supuestas; por ejemplo: algunos individuos atribuyen determinadas cualidades a cierta clase de ropa que los hace diferentes a otros individuos, aunque ambas clases de ropa satisfagan la necesidad de vestirse.

Los bienes se clasifican de la siguiente manera:

“Bienes libres o gratuitos: son aquellos que se encuentran en abundancia o no son objetos de estudio de la economía porque para conseguirlos no se realiza ninguna actividad económica (bienes no económicos). Ejemplos: aire, agua, etc.” (MÉNDEZ, Silvestre j., tercera edición: 103)

Bienes económicos: Son aquellos que no se encuentran en abundancia, que es difícil obtener por su escasez y, por lo tanto, son objeto de estudio de la economía, ya que para conseguirlos se realizan actos económicos. Ejemplos: casas, coches, relojes, dinero, etc.

También los bienes se pueden clasificar de acuerdo con su naturaleza o su función.

De acuerdo con su naturaleza los bienes pueden ser:

“Bienes naturales: Son aquellos que se obtienen directamente de la naturaleza sin ninguna intervención humana. Ejemplo: bosques, tierra, ríos, etc.

Bienes humanos: éstos son los hombres mismos y sus cualidades o facultades que los hacen aptos para satisfacer necesidades.

Bienes mixtos: Son todos aquellos que se obtienen de la naturaleza mediante alguna transformación o adaptación que los hombres hacen. Ejemplos: productos agrícolas, petróleo, productos minerales, etcétera.” (Ibid.).

- De acuerdo con su función, los bienes se pueden clasificar en:

“Bienes presatisfacientes: Son todos aquellos que no satisfacen necesidades vitales, sino que sirven para producir otros bienes; también se les llama insumos o materias primas. Ejemplos: harina para hacer pan; llantas para coches, etcétera.

Bienes satisficentes: Son todos aquellos que satisfacen necesidades finales; entre ellos figuran los bienes de consumo final y los de capital. También se les llama bienes de consumo final. Ejemplos: pan, muebles, ropa, etcétera.

De acuerdo con su duración los bienes pueden ser duraderos, que se consumen a largo plazo como la maquinaria, coches, etc. Y no duraderos que se pueden consumir inmediatamente o en el corto plazo como la comida, los jabones, pasta para dientes, revistas, periódicos, etc. Los bienes de capital o de producción, son los que se utilizan para producir otros bienes, como la maquinaria.” (Ibid.: 103).

1.2 ELEMENTOS.

Las empresas de hoy en día necesitan ser cada día más competitivas y para lograr eso cada vez hay más estrategias a seguir y siempre se deben de tener bien claras, primero que nada debe conocer todo lo que necesita una organización para formarse y parte de esto son todos los elementos que la conforman como lo son:

- A) **Técnicos:** es un conjunto de sistemas, de medios, secuencia de pasos necesarios que se deben seguir para lograr que se alcance una buena actividad productiva.
- B) **Materiales:** es todo un equipo que se va a necesitar para llevar a cabo los diferentes procesos productivos, entre los materiales podemos citar las instalaciones, el equipo, mobiliario, máquinas, etc. y los insumos.
- C) **Financieros:** esto se refiere al dinero, son recursos monetarios con que se debe contar o que ya cuentan con ellos, esto determinará la liquidez y solvencia que tenga la empresa.

D) Humanos: es ahora bien llamado el factor humano con el que cuenta la empresa, que éste es el más importante ya que es indispensable para que la empresa realice sus actividades.

1.2 OBJETIVOS.

Las empresas deben plantearse objetivos a seguir y luchar para que se vayan realizando uno a uno, los principales objetivos que deben plantearse son los económicos, los de servicio y los sociales. Los cuales consisten en lo siguiente:

Económicos: estos objetivos se refieren a lo que es la maximización de recursos, el hacer más con menos y así obtener más utilidades que van a hacer crecer a la empresa.

De servicio: la creación de productos no sólo se basa en la retribución que se va a obtener con esto, sino que al crear productos se piensa en cubrir necesidades que tenga una sociedad, es decir, con estos se busca satisfacer necesidades.

Sociales: se refiere a hacer que los productos lleguen a las personas, estos deben ser productos que logren satisfacer necesidades en una sociedad. Así como a la creación de fuentes de trabajo y al desarrollo de la distribución de la riqueza via sueldos y salarios.

a) Sueldos: no es más que un nombre especial con que se designa el precio de la fuerza de trabajo o lo que suele llamarse precio del trabajo.

b) Salarios: precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrón.

(www.gestiopolis.com)

1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

En un sistema empresarial existen diferentes tipos de entidades que tratan de cubrir y crear necesidades dentro de una sociedad y para comprender mejor las diferentes entidades que hay en nuestro país, así como para hacer más fácil su estudio y comprensión se señalará una clasificación de las organizaciones .

El dividir a las sociedades es importante para distinguir entre ellas, las diferentes funciones que tiene cada una y comprender los diferentes intereses que persiguen.

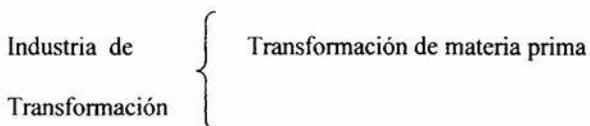
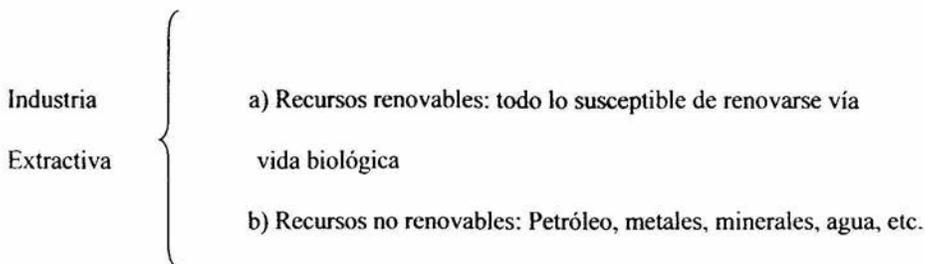
a) por sector.

Sector Primario o Agropecuario: El artículo 4to. de la ley agraria nos dice que es obligación del ejecutivo federal fomentar el desarrollo del sector agrícola de nuestro país; establece que se tienen tres tipos de tierra:

- De cultivo: es la siembra y producción de frutas y legumbres del campo para el sustento de los mexicanos.
- Ganadera: proporción de tierra destinada a la cría y engorda de ganado, así como a la siembra de pastizales.
- Forestal: es aquella destinada a la conservación y preservación de bosques que ayuden a mantener el equilibrio ecológico del país.

2) Sector secundario.

El sector industria que son todas aquellas actividades que de acuerdo al esfuerzo físico del hombre se transforma en una materia prima para obtener un producto distinto que satisfaga las necesidades de una sociedad.



3) Sector terciario.

a) Comercio.

*Mayoristas: es aquel que distribuye las mercancías en grandes cantidades.

*Detallistas: es la distribución de productos destinados al consumidor final.

b) Servicios.

* Concesionados por el Estado

Índole financiero.- banca múltiple, afianzadoras, aseguradoras, arrendadoras, etc.

No financiero.- Centro de salud, Telmex, IMSS, gasolineras, autopistas, etc.

* No concesionados por el Estado:

Hoteles, restaurantes, clínicas, agencias de viajes, etc.

c) Por tamaño.

Microempresas: Son aquellas organizaciones que ocupan de 5 hasta 19 personas, ya que 20 es el número de personas que permite la formación de un sindicato.

“Pequeña empresa: podría considerarse aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, ya que esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.” (REYES Ponce Agustín, 1994:174).

“Medianas: estas cuentan con un número de 80 a 500 trabajadores. Esta tiene de seis a diez funciones claramente distintas y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos.”(Ibíd.: 174)

“Grandes: en México una empresa grande sería, aquella que pueda tener un número aproximado de 1 000 trabajadores. La complejidad dentro de ésta depende básicamente del número y diversidad de las funciones, así como de los niveles jerárquicos. Esta puede llegar a presentar problemas de organización y administración por su gran tamaño.”(Ibíd.: 174).

1.5 EMPRESA FAMILIAR

En México, gran parte de las empresas pequeñas y medianas, y hasta algunos de los grandes corporativos, son compañías familiares. Muchas empresas familiares surgen gracias al apoyo de la esposa o de los hijos; durante su desarrollo, los hijos son contratados para trabajar en ellas y, durante las transiciones de una generación a otra, intervienen en diversas formas, desde la sucesión por alguno de los hijos o para la venta a terceros. Cuando las empresas familiares son altamente exitosas significa que han utilizado toda la motivación y los valores del núcleo familiar para su mejor desempeño, e incluso se han autofinanciado gracias a la fuerza de trabajo que obtienen de los hijos, de la esposa o de algún otro familiar. Sin embargo, los conflictos familiares también son la causa de su desaparición ya que se agrupan muchas características, algunas de ellas positivas y otras negativas, estas organizaciones deben estar muy atentas para poder observar sus fallas para evitar que se vayan a la ruina. Estas empresas representan los ideales, el esfuerzo, en ocasiones el patrimonio mayoritario de sus dueños, en fin, todo, de ahí el esmerado cuidado que reciben.

1.5.1 CONCEPTO

Una empresa familiar es “una empresa gobernada/administrada con la intención de definir y lograr la visión de negocio de una coalición dominante de la misma familia o de un número pequeño de familias de tal forma que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias”. (CHUA, Chrisman, Sharma, 1999).

Una empresa familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Es pues una entidad dedicada a la generación de bienes y servicios en la que el capital es aportado por una familia. (LECHUGA Jesús, empresas familiares, artículos pyme).

Lógicamente entendemos por empresa familiar (EF) aquella que en su estructura participan dos o más familiares o grupos familiares con cierto poder de dirección o de capital accionario. Es decir, que tanto la propiedad como el control se mantienen dentro de ese núcleo. (BOZZO Rubén N, 1999.)

Una definición elemental de la empresa familiar sería aquella que ha sido fundada por uno o más miembros de una familia y que, además de ser dirigida por alguien de la familia, da empleo a familiares y, en muchos casos y en gran escala, a otro personal no familiar.

(www.gti.com).

La empresa familiar es pues, aquella organización donde el capital es aportado por una familia y ellos mismos son los encargados de llevar a cabo funciones contables, administrativas y de producción entre otras, no es fácil sacar adelante una empresa de este tipo, por que hay mucha presión entre familiares, entre padres e hijos, pero hay maneras de poder sacar adelante una empresa, solo que desde un principio deben de ponerse reglas que sean respetadas por todos los integrantes de la organización, sean o no familiares, ya que de este modo es posible hacer menos pesado el trabajo y la convivencia diaria en el ámbito laboral.

1.5.2 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR.

El empezar una empresa es muy complicado y aún lo es más cuando se tiene que enfrentar no solo a una sociedad llena de críticas sino a la misma familia. Todos sabemos que el emprendedor, obsesivo como es y ansioso de llevar, a como de lugar, su proyecto a feliz conclusión, se siente muchas veces aislado, solo en el mundo.

Se analizará el tipo de presiones no operativas y del negocio a la que está sujeto el emprendedor. Aquí se hace referencia a las de la familia, los amigos y otros parientes conocidos que, por su cercanía física y emocional pueden ser muy duras para éste. No hay que menospreciar de ninguna manera, el efecto psicológico que pueda tener esto en el emprendedor.

A) La familia nuclear.

La esposa (o) e hijos del empresario pueden, literalmente, deshacer cualquier negocio, con su actitud. Si el cónyuge no cree que el independizarse sea una idea excelente bajo todo punto de vista y además está dispuesto a apoyar en un 100% a todo lo que proponga hacer, entonces hay problemas. A menos que al emprendedor le importe poco su vida familiar y no le afecten las críticas burlas o súplicas de su familia directa, el hecho es que las presiones pueden llegar a ser críticas para su desempeño.

Por lo anterior es imprescindible que se plantee en forma directa, sincera y lo más precisa posible, cuál es el plan de independencia o crecimiento que tiene el emprendedor así como sus posibles beneficios.

B) Los amigos y parientes.

Aquellos que están en cómodos puestos ejecutivos, burocráticos, etc., se pueden asombrar que su amigo haya dejado "la buena vida" para meterse en un enredo; otros, envidiosos o frustrados por no poder o tener la capacidad de dar el gran paso, van a sacar sus propios problemas a relucir y darle "consejos u opiniones" que muchas veces son destructivas. Y finalmente habrá siempre los "comparacionistas" de todo tipo que quieran presumir su riqueza material, prestaciones y sueldos con los del emprendedor para demostrarle sutilmente que es un hombre o mujer errado (a) y

fracasado (a). Si el emprendedor saca un poco de su intuición y sentido común va a poder diferenciar entre lo que puede ser real con lo que es envidia.

C) Tipo de empresa de familia; Todos los miembros de la familia trabajan en ella. La familia nuclear (Padre, Madre e Hijos) son lógicamente básicas para que se cree y se desarrolle un negocio. Sus objetivos son similares y son los herederos de éste.

Pueden entrar otras personas que no pertenezcan a la familia nuclear, pero se debe planear bien a quien se va a invitar de la familia a colaborar y ver su potencial de auxilio, así como medir su personalidad y capacidad, etc. Si no cumple ciertos estándares más vale no meterse en problemas.

D) Tipo de empresa de pareja: Dos personas no necesariamente tienen que ser esposos, pueden ser hermanos, primos etc. Cada vez con mayor frecuencia oímos de empresas familiares manejadas por matrimonios, del fenómeno de la revolución que se está dando en muchas mujeres que exigen tener una vida profesional más activa y mucha mayor ingerencia en los asuntos tanto familiares como del negocio se desprende que muchas parejas jóvenes decidan hacer su vida marital y, como una extensión, crear y manejar una empresa. A continuación se evalúan algunas características y algunos problemas de la pareja emprendedora:

- Sin hijos la situación es más sencilla, por no haber compromisos con la escuela, problemas de horario, o simplemente querer pasar más tiempo con ellos.
- El entusiasmo que le ponen a la relación matrimonial puede pasarse al ímpetu de empezar a trabajar en un negocio en los primeros meses.
- Generalmente tampoco hay grandes necesidades económicas para la pareja de recién casados ya que el amor arregla muchas privaciones y están forjando juntos en patrimonio.

- La experiencia juntos, si se hace inteligentemente, afianza aún más la relación entre los esposos.

Debemos tomar en cuenta que por otra parte pueden tener dificultades, problemas y otras contingencias derivadas de poner y trabajar un negocio entre los dos. Como ejemplo tenemos:

- Las diferentes capacidades de cada compañero que puede, a pesar de la buena fe, llevar a malas decisiones en la empresa.
- Diferentes niveles de motivación y perseverancia que se reflejen en un trabajo desigual.
- Problemas económicos que provocan el mal humor y peleas tanto en casa como en el negocio, ya que muchas veces no se separan unas cosas de otras.
- Celos profesionales, intrigas y otros.
- Que la continua convivencia entre los esposos tenga consecuencias perjudiciales en el cariño y planes de la pareja, ya que van a pasar demasiado tiempo juntos.

E) Persona soltera: Un solo miembro que aporta el dinero.

Lo que mueve a cualquier empresario a crear, mantener y desarrollar una empresa es la obtención de utilidades justas y adecuadas. Algunos emprendedores al tener una idea de un producto o servicio innovador, consiguen capital para invertir en sus planes. Pero cuando una empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones son mayores; es fácil que el nuevo empresario se confunda por las críticas, la incertidumbre, el difícil manejo con diferentes tipos de personas, etc. Por eso se recomienda que el propietario:

- a) Sea persistente.
- b) fije objetivos y políticas.
- c) Determine acciones a realizar.
- d) Se capacite para sacar adelante su empresa. (Pérez M.; Broseta B.; Monferrer R. y Climent J.; 1999).

1.5.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

Ventajas de una empresa familiar:

1. La confianza: en la familia siempre va a haber una confianza para decir las cosas y opinar ya que todos son parte de la organización o por lo menos así debería de ser.
2. Capital: el capital es de la familia y ellos pueden decidir la manera de invertirlo.
3. Sacrificio: todos los miembros de la familia tienen que dejar de hacer algunas cosas importantes para ellos porque les interesa que su empresa salga adelante.
4. Apoyo: entre familiares hay un respaldo de comprensión y solidaridad.
5. Compromiso: todos los miembros participantes se comprometen a realizar ciertas actividades que ayuden al desarrollo de la empresa.
6. Mayor control: hay una mayor intervención por parte de los padres para que se respeten las cosas que sean importantes para la organización.
7. Intereses en conservar la empresa: Aquí se centra la energía de los colaboradores, cuidar a la empresa es cuidar su patrimonio y asegurar su futuro (a corto tiempo). Ya que el conservarla y hacer lo que esté en sus manos para que ésta salga adelante es su prioridad.

Desventajas de una empresa familiar:

1. Personal inadecuado: muchas veces se reparten tareas aunque se carezca de conocimientos para ocupar puestos dentro de la empresa, pero al ser parte de la familia juegan roles aunque tal vez no les correspondan.

2. **Informalidad:** como se mencionó antes existe la confianza, pero cuando no se respeta pasa al abuso de ésta y como hay consideraciones se pierde la responsabilidad y el incumplimiento de tareas entra en este punto, el llegar tarde, el no hacer bien las cosas o hacerlas fuera de tiempo.
3. **Conflictos familiares:** en todas las empresas surgen pleitos, discusiones o contrariedades y si no se saben manejar pueden intervenir mucho en las relaciones familiares, como se pasa tanto tiempo junto surgen los conflictos, por tal motivo es necesario separar los conflictos laborales de los familiares.
4. **Administración empírica:** en las empresas familiares muchas veces no se toman en cuenta la administración, contabilidad, etc. y se basa en la experiencia para manejar el negocio.
5. **Autoritarismo – Duplicidad:** al no elaborar reglamentos, políticas, jerarquias por escrito, etc. Surge una duplicidad de mando, donde todos son jefes algún día y no hay un control sobre como manejar la toma de decisiones.
6. **Existencia de nepotismo,** que consiste en otorgar mayores responsabilidades de las que son capaces de asumir determinados miembros de la familia, que además suelen ganar bastante más dinero que otros empleados con mayor profesionalidad o experiencia.

1.5.4 ESTILOS DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Hay diversas maneras de sacar adelante a las empresas familiares, muchas veces se utiliza la administración empírica (basada en la experiencia) para salir adelante y continuar en el mercado. Surgen varias formas para dirigir a las personas hacia los fines que persigue la organización, estas formas de dirección buscan cumplir objetivos como el dar una buena atención al cliente, trabajar en equipo, hacer bien el trabajo, etc. A continuación se menciona los tipos de dirección de las empresas familiares:

Paternalismo: Justificar y proteger a los miembros de la familia. Esto lleva a las empresas a tener muchos problemas, por que empieza a haber distinciones entre los demás trabajadores y los miembros de la familia que integran la organización.

Nepotismo: Es la gratificación a los miembros de la familia sin considerar sus merecimientos o bien puede decirse que es la preferencia desmedida que algunos le dan a sus parientes en la concesión de empleos o recompensas.

Las razones por las que el nepotismo es una actitud nociva en una organización de cualquier tipo son:

1. Crea una unión entre los familiares que los protege contra cualquier problema. Eso significa que si a alguno de los parientes no se le castiga, disciplina o corre cuando hace algo mal, los demás se van a aliar, por lógica contra el jefe, y pueden sabotear las actividades de éste.
 2. Es un pésimo ejemplo para los demás empleados. Sienten cómo los hacen a un lado por dar prioridad a los parientes.
 3. La empresa empieza a crear una imagen de que se ha transformado en una oficina de colocación de empleo para los familiares, que además suelen ganar bastante más dinero que otros empleados con mayor profesionalidad, calificación o experiencia.
 4. Finalmente, la igualdad a puestos de confianza de esta gente puede causar problemas de confidencialidad, favoritismos, o bien, pueden llevar a la empresa a la quiebra por que no es gente preparada para ocupar ciertos puestos que se les otorgan solo por ser de la familia.
- (Apuntes de administración de pequeñas y medianas empresas, 2002).

Una forma de equilibrar el poder de algunos familiares es la elaboración de una serie de políticas claras, organigramas y planes de desarrollo organizacional para todos los empleados sin distinción de relación familiar.

En la actualidad es necesario para cualquier entidad sobrevivir en un mercado lleno de competidores, es por esto que se debe conocer bien a las organizaciones, se deben tener bien planteados objetivos, metas, políticas, etc. Todo lo necesario para saber con exactitud hacia donde se dirige la empresa.

La necesidad de crear objetivos viables, que se puedan lograr en un periodo corto de tiempo se vuelve indispensable para obtener buenos resultados. Con el paso del tiempo ha surgido la necesidad de dividir las actividades empresariales y clasificar a las empresas para su mejor y amplio estudio. Las organizaciones en nuestros días necesitan estar llenas de personas emprendedoras que tengan ideas frescas y nuevas; este tipo de personas son innovadoras que consiguen formar empresas, productos y servicios diferentes que logran crear nuevas necesidades para los consumidores.

CAPÍTULO II.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En nuestros días cada vez es más necesario saber cómo tratar a las personas que están desempeñando sus labores dentro de una empresa, ya que el recurso humano es el elemento primordial para que estas organizaciones funcionen. La razón de buscar que el empleado se sienta bien dentro de la empresa es porque se necesita obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa: obreros empleados, supervisores inmediatos, técnicos, ejecutivos, etc. Si todos tienen la capacidad adecuada, se dice, que se cuenta con un personal que puede realizar las labores necesarias para la más eficiente operación, y, por lo tanto esa capacidad es la base fundamental para el éxito administrativo de la empresa.

2.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Recursos

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias,

motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no por ser los menos importantes, sino porque, siendo objeto de este ensayo, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. (CHIAVENATO Idalberto, 1999).

- La definición de recursos humanos se puede dar de la siguiente manera: "las personas que componen una organización". (Ibid.) Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para los objetivos comunes para alcanzar las metas de la organización.

-Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Ya que se sabe que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero son las personas las convierten en realidades.

Los recursos humanos son aquellas personas que tienen como finalidad principal brindarle a la organización su competitividad, su trabajo, creatividad y energía para ayudarla en la realización de sus objetivos. Las actividades que realice el personal son aquellas que podrán llevar a la organización, al éxito o al fracaso, la empresa lo que hace es dar propuestas y las herramientas necesarias para su formación es muy importante que el trabajador este consciente de la importancia de su labor dentro de la empresa, se debe motivar al recurso humano, hacerlo sentir parte de la empresa, para que este se preocupe por realizar sus funciones de la mejor manera posible y logre salir adelante con la empresa.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos ya que todo lo que son conocimientos, la experiencia, las habilidades, sus características personales etc., son propiedad personal.
- Las actividades que realizan las personas dentro de las organizaciones son voluntarias; empero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; el recurso humano debe sentirse motivado y comprometerse con la empresa, pero solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, ya que al recurso humano le gusta ser tomado en cuenta.
- Los recursos humanos son escasos; no se encuentran buenos colaboradores fácilmente, ya que, no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc.

2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS.

"Es el proceso administrativo aplicado al conocimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general".

(www.monografias.com).

Podemos decir que la ARH es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir que la planeación de RRHH debe estar coordinada con la estrategia organizacional. (www.uch.edu.ar).

2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales y, por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado.

La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. El País se beneficia por diversas razones;

- a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica.
- b) Gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo.
- c) Al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales.
- d) Mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales.

2.5 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

"No podemos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Se refiere al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se

pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación" (www.monografias.com).

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación dirección y, por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección". (Ibid.).

"La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área" (Ibid.).

"En nuestro País, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de Licenciado en Administración y de contador este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimiento" (Ibid.).

2.6 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las funciones que tiene la administración de recursos humanos son varias y su objetivo principal es hacer sentir bien al trabajador, que se sienta como parte de la empresa, que sepa sus derechos, se encarga de todo lo que tenga que ver con las personas que laboran en una organización, por ejemplo:

- **Reclutamiento y selección de personal:** todo lo referente a la búsqueda de el personal calificado y posterior selección de las personas adecuadas.
- **Capacitación y desarrollo:** todo lo referente a mejorar las aptitudes para su trabajo y para su futuro desarrollo.
- **Problemáticas de la remuneración y administración del personal:** la remuneración involucra un aspecto global, que va desde la descripción de puestos hasta ver cuál es el salario que merece. La administración involucra controles, licencias, liquidación de sueldos, asistencias, etc.
- **Evaluación del desempeño:** es todo el análisis sobre el desempeño en el trabajo, si alcanza o no los objetivos, qué hace exactamente. Es un factor que influye sobre la remuneración y la capacitación.
- **Relaciones laborales:** es todo lo referido al contacto directo de la empresa con su gente.
- **Delegar responsabilidades:** consiste en asignar a cada trabajador las funciones que tiene que realizar y el puesto que tiene que ocupar de acuerdo a sus responsabilidades, habilidades, capacidades, obligaciones y condiciones de trabajo.
- **Desarrollo del personal:** este radica en brindar oportunidades al personal que le permitan ampliar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades para lograr superarse día a día para lograr ascender en su trabajo y tener una buena o mejor calidad de vida.

- **Seguridad:** brindar un lugar de trabajo seguro para que el trabajador este a salvo de accidentes.
- **Recreación:** se basa en la realización de actividades que logren relajar al trabajador y disminuir tensiones en el trabajo, como actividades sociales y deportivas.

Es indudable que los fines que persigue la empresa, no sólo pueden coordinarse con los que el trabajador desea, es por eso que se necesita trabajar en equipo y luchar por conseguir todo lo planeado. El darle importancia al trabajador por ser un elemento indispensable en la organización va a dar resultados satisfactorios para la empresa, ya que mientras el trabajador se sienta bien en el ambiente laboral, este va a desempeñar sus actividades de manera satisfactoria. El mantener motivado al personal consiste en hacerlo sentir importante dentro de la empresa y esto se puede lograr por medio de aspectos como:

- a. El obtener un salario o sueldo justo y proporcionado a la importancia de sus labores. El hacerlos sentir que realizaron bien su trabajo ofreciéndoles algunos incentivos o premios o simplemente reconociendo su buen desempeño labora.
- b. Brindándoles un buen trato y condiciones laborales adecuadas, ya que como se sientan en el trabajo, así mismo van a desarrollar sus actividades; a todos los trabajadores se les debe respetar por que como todos tienen sus derechos y no son propiedad de nadie.

CAPÍTULO III

CAPACITACIÓN

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Al capacitar a los empleados se esta creando gente capaz y apta para desarrollar actividades importantes para sacar adelante la empresa.

El capacitar a los empleados es costoso y muchas organizaciones piensan que el capacitar es un gasto que no vale la pena y es que muchas veces después de la capacitación el personal se va de la empresa y no aplica lo que aprendido. Pero con un buen manejo del recurso humano se pueden controlar estas situaciones. El capacitar a los empleados no solo beneficiara a la empresa por que ahí van a aplicar lo aprendido, sino que, también beneficia al trabajador por que el desarrollo de este lo hace sentirse importante y al obtener mas conocimientos se siente mas preparado para desarrollar su trabajo.

3.1 ANTECEDENTES.

El diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno al nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de Agosto de 1995.

En México, las organizaciones de trabajadores participan en el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), de carácter tripartito, responsable de la planificación, operación, fomento y actualización del Sistema Normalizado y de Certificación de

Competencias Laborales de México. El sistema abarca las fases de identificación de competencias, normalización, formación y certificación, lo cual le da una característica de cobertura total en las fases de competencia laboral.

En este marco juegan un papel muy importante los Comités de Normalización, grupos conformados por trabajadores y empleadores, usualmente representativos de una rama o sector de actividad, que con el apoyo técnico del CONOCER desarrollan la tarea de identificar las competencias y plasmarlas en normas.

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo.

En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

3.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

Capacitación. "Es la atención y formación que se brinda al empleado(a) para que avance de puesto y sea promovido su funcionamiento dentro de la organización y que con esto acreciente su desarrollo personal. La capacitación también implica la formación que recibe la persona con respecto a su desarrollo humano y social, con la meta de que el empleo se convierta en una opción de autorrealización y no sólo de subsistencia material". (CHIAVENATO, Idalberto, 1994)

Capacitación: es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, la cual está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. (www.estrategiamagazine.com).

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas

3.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Los beneficios de la capacitación para las organizaciones son los siguientes:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- 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.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. (server2.southlink.com.)

3.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Capacitación en laboratorio (sensibilización):

Establece una manera de ofrecer capacitación a un grupo. Es empleada para el desarrollo de las habilidades interpersonales, incita a los colaboradores a participar más en la empresa. Por otra parte se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes piden como objetivo la perfección de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí

mismos y de las otras personas. Esta técnica se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición de la capacitación, plantea compartir experiencias y analizar emociones, sentimientos, conductas, conocimientos y reacciones que provocan esas experiencias. (WERTHER William B, 2000).

Capacitación de grupos internacionales:

Cada día aumenta la tendencia de las organizaciones de contar con una fuerza de trabajo claramente diversificada en lo que se refiere a nacionalidades. Las empresas buscan tener un cambio constante y se dan cuenta que es importante que se estén capacitando continuamente. Con frecuencia prestan atención a la necesidad de implementar en la empresa la capacitación a grupos de personas para apoyarles en su formación académica, sus expectativas, su desarrollo constante y el de sus habilidades. (Ibíd.)

Instrucción directa sobre el puesto:

Esta es empleada prácticamente para dar a conocer las funciones de cada trabajador y dejar claro las actividades que tienen que desempeñar en el puesto que están ocupando; Se imparte durante las horas de trabajo. La instrucción se da por una persona que este preparada para capacitar, un supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación. (Ibíd.)

Se distinguen varias etapas:

1. A la persona que va a recibir la capacitación, se le da una descripción general del puesto que cubre, o cubrirá, se le deja en claro su objetivo y los resultados que se esperan obtener de él.
2. La persona encargada de capacitar debe efectuar el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar y no pedir algo que ni siquiera se pueda lograr hacer el mismo.

3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones, los argumentos en los que se basa, que exponga algunos resultados y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica. (Ibíd.)

Capacitación a personal de nuevos ingreso

Esta consiste en integrar al nuevo integrante a la organización, y para que sea de una mejor manera, este tipo de capacitación comprende la enseñanza de conceptos generales sobre la organización y funcionamiento de la empresa, disposiciones legales que rigen sus relaciones, así, como los conocimientos básicos de los procesos aprendidos de las áreas de trabajo hacia donde vallan orientados. (www.personalplanet.com)

3.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (www.catam.org.ar).

Entre otros objetivos podemos encontrar algunos claros y muy precisos como lo son:

- * Ayudar a disminuir algunos costos innecesarios.
- * Promover el trabajo en equipo.
- * Impulsar al trabajador a ser más eficiente.
- * Motiva al personal a tener un mejor nivel de conocimientos, a desarrollar habilidades y en un futuro poder ocupar mejores puestos por su capacidad.

3.6 MARCO LEGAL.

El aspecto de la capacitación y/o adiestramiento, como se le llama actualmente al hecho de preparar, formar e integrar al personal para que sea más eficiente y productivo en el desempeño de su trabajo, data desde tiempos remotos donde el experto en el dominio o manejo de ciertos conocimientos o habilidades la transmitía directamente a otras personas, quienes después de determinado tiempo de instrucción y ejercicios se encargarían de desarrollar un oficio determinado o un trabajo especializado.

La primera incipiente reglamentación en cuanto a reglas y procedimiento de aprendizaje la encontramos en Babilonia, en el código de Haminurabi, año 1700 A.C. (Rodríguez / Ramírez 1991).

Después tenemos el sistema, donde para obtener la categoría de " maestro " y por supuesto propietario de un taller, de las herramientas, materias primas y equipo, se tenía que iniciar

primero por el grado de " aprendiz " a quien sólo se le daba alimentación y hospedaje y la oportunidad de aprender un oficio; al cabo de cierto tiempo y una vez que el aprendizaje se había realizado o producido, pasaba a la calidad de " oficial ", donde ya recibía una paga. Tanto los oficiales como los aprendices trabajaban bajo la supervisión del maestro.

Pero no es sino hasta inicios de la Revolución Industrial cuando la capacitación para el trabajo tuvo un desarrollo vertiginoso y cobró actualidad y trascendencia inusitada, como consecuencia del impacto tecnológico que generó la necesidad de producir mano de obra calificada.

Al promulgarse la primera Ley Federal del Trabajo, de aplicación general en toda la República Mexicana, en 1931, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

Asimismo, el artículo 123 constitucional en 1977 fue reformado en su apartado "A" para elevar a rango constitucional la capacitación para el trabajo; y así tenemos que actualmente dice:

"Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley".

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo.

Este artículo y todas sus fracciones hablan de los derechos que tiene todo trabajador al laborar dentro de una empresa cualquiera que esta sea, en el apartado se encuentra la siguiente fracción que no señala:

XIII. Las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En 1978 se reforma la Ley Federal del Trabajo para determinar los procedimientos

Conforme a los cuales los patrones deberían cumplir con dicha obligación, creándose así el Sistema Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento que es ahora conocida como la Unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento y es la encargada que se lleve a cabo esta obligación patronal.

La ley Federal del trabajo en su título IV, capítulo III trata sobre el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento dentro del lugar donde trabajan, ya que como se muestra a continuación es una obligación para los patrones cumplir con lo que dice la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 -A al 153-x, :

Artículo 153-A.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instrucciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C.

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el

caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F.

La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Artículo 153-G.

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

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

Artículo 153-I.

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J.

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento de los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N.

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 O.

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter la aprobación de la secretaria del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 P.

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153 Q.

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R.

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S.

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, serán sancionados conforme a los dispuesto en la fracción

IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumple con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo Y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U.

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V.

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W.

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X.

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

3.7 PROCESO DE CAPACITACIÓN.

El proceso de capacitación son aquellos procedimientos que tienen que llevarse a cabo para realizar un programa que sea útil; primero que nada se debe analizar si hay necesidad de capacitación y de ahí se desprenderá todo un programa de capacitación que pueda lograr el desarrollo del personal de una empresa, de manera resumida se presenta a continuación el proceso de capacitación:

Diagnóstico	Decisión en cuanto a estrategia	Implementación o acción	Evaluación o control
Inventario de necesidades	Programación de capacitación	Ejecución del programa	Evaluación de los resultados

The diagram consists of a table with two rows and four columns. The first row contains the terms: 'Diagnóstico', 'Decisión en cuanto a estrategia', 'Implementación o acción', and 'Evaluación o control'. The second row contains: 'Inventario de necesidades', 'Programación de capacitación', 'Ejecución del programa', and 'Evaluación de los resultados'. Three right-pointing arrows are placed between the columns of the two rows, indicating a sequential flow from left to right across the process steps.

Cuadro No. 1 (Millar Verónica, 2001).

Lo que vamos a tomar en cuenta en cada una de las etapas del proceso va a ser:

- A) En el diagnóstico: Vamos a analizar al personal, a ver si presenta alguna problemática, a observar sus movimientos, a encuestar a los trabajadores, etc.
- B) En la decisión en cuanto a estrategia: Se van a tomar decisiones como son, ¿A quien capacitar?, ¿Cómo capacitar?, ¿En qué capacitar?, ¿Dónde capacitar?, ¿Cuándo capacitar?, ¿Cuánto o a quien capacitar? y ¿Quién va a capacitar?
- C) La implementación o acción: aquí se llevara a cabo la aplicación de los programas que se escogieron para capacitar.
- D) Evaluación o control: En esta etapa se dará seguimiento, se compararan los cambios del antes con el después de la capacitación y se realizará una retroalimentación.

3.8 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La capacitación debe ser una parte importante para todas las organizaciones hoy en día. Toda empresa desarrolla planes que son prioritarios para su conveniente supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

No es fácil que los implicados cumplan correctamente con actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios que tiene una empresa una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación. (www.uch.edu.com).

Los principales medios que pueden ser utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Este nos permite observar la manera en que están trabajando los individuos, se logra analizar la manera en que llevan a cabo sus actividades y darnos cuenta si están en un nivel satisfactorio o no, así mismo también es posible examinar que sectores de la empresa exigen una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

Por medio de esta se logra recopilar pruebas donde haya trabajo ineficiente, como un mal trabajo en equipo, problemas en la organización, mala organización en tiempos de entrega de trabajos, pérdida excesiva de materia prima, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Las investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) pueden ser de gran ayuda ya que logran poner en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Se pueden determinar necesidades de capacitación en diferentes áreas de la empresa y en todo tipo de personas, no solo en algunos trabajadores en especial; es por eso que cuando la necesidad de entrenamiento señala a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen vulnerables a solicitar entrenamiento para su personal. (www.uch.edu)

Examen de empleados:

Consiste en la aplicación de diversas pruebas de conocimientos del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas para ver que tanto saben acerca de las actividades que tienen que realizar.

Modificación de trabajo:

Siempre que se implanten modificaciones totales o parciales a una rutina de trabajo, se hace necesario el adiestramiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo para que estén mejor preparados para realizar las operaciones.

Entrevista de salida:

Cuando un trabajador decide retirarse de la empresa es el momento más oportuno para conocer su opinión sincera acerca de la empresa, y también las razones que lo motivaron a tomar la decisión de su salida; ya que es posible que surjan varias diferencias de la organización con las que el no este de acuerdo y que se puedan corregir.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

“Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)” (www.gestiopolis.com).

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.

Reducción del número de empleado.

Cambio de métodos y procesos de trabajo.

Sustituciones o movimiento de personal.

Faltas, licencias y vacaciones del personal.

Expansión de los servicios.

Modernización de maquinarias y equipos.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

a. Problemas de producción:

- * Calidad inadecuada de la producción.

- * Baja productividad.
- * Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- * Comunicaciones defectuosas.
- * Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- * Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- * Exceso de errores y desperdicios.
- * Elevado numero de accidentes.

b. Problemas de personal:

- * Relaciones deficientes entre el personal.
- * Numero excesivo de quejas.

- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasia.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos. (www.gestiopolis.com).

3.9 PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Primer paso: Entrevistas con supervisores y gerentes:

Primero que nada se tiene que dar una detección de necesidad de capacitación, para ver que si se necesita capacitar al personal; ya que se detecto la necesidad de capacitar se tiene que contactar directamente con los supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, para saber en que niveles y áreas se necesita capacitar generalmente se logra identificar lo anterior con entrevistas.

Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez que se realizo el diagnostico de capacitación, sigue la decisión de adoptar los medios necesarios de elección y el orden en que se van a aplicar levantar las necesidades observadas.

Después de que se haya efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

Como se explica en el cuadro No. 1 después del diagnostico se tomaran diversas decisiones para empezar a realizar el programa de capacitación, algunas preguntas que se deben analizar son las siguientes:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?

3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe proveer la siguiente información, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse de la mejor manera:

- | | | |
|-------------------------|---|------------------------|
| ¿Qué debe enseñarse? | y | ¿Quién debe aprender? |
| ¿Cuándo debe enseñarse? | y | ¿Dónde debe enseñarse? |
| ¿Cómo debe enseñarse? | y | ¿Quién debe enseñar? |

Planeación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- * Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- * Definición clara del objetivo de la capacitación.
- * División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- * Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

- * Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

- * Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

- o Numero de personas.
- o Disponibilidad de tiempo.
- o Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- o Características personales de comportamiento.

- * Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- * Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

- * Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

- * Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

Técnicas de capacitación

Estas se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo

Estas técnicas se aplican en el lugar de trabajo con el fin de ahorrarse tiempo en estarse transportando, además que el trabajador va aplicando lo que aprende inmediatamente y al relacionarlo más directamente con su trabajo los resultados de la capacitación se pueden ir evaluando rápidamente. Algunas ventajas de estas técnicas son:

- Que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.
- Los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

Estas técnicas a diferencia de las anteriores como su nombre lo dice son fuera del área de servicio, los empleados reciben capacitación por medio de: Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares. Estas tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Las conferencias permiten principalmente ahorro de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir periodos de preparación más amplia y presupuestos más considerables. (Ibid.).

La capacitación es muy importante en nuestros días, ya que es una manera de preparar a las personas que laboran en las empresas para que se desempeñen mejor en el trabajo; la capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, ya que la organización esta compuesta por todos ellos, sin importar el nivel jerárquico.

Los directivos deben mostrarse entusiastas para que los trabajadores se sientan motivados para llevar a cabo la capacitación. Todo tiene un seguimiento y se deben de llevar a cabo todos los

pasos de la capacitación para que se obtengan mayores beneficios. El contar con instructores conocedores del tema de la capacitación que se va a impartir es muy importante, así como lo es que este instructor llene un cierto número de requisitos; Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

Si se detectan necesidades de capacitación en una organización, no debe de considerarse que se va a hacer un gasto en vano, sino una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Tercer paso: Ejecución del programa o entrenamiento.

En este se va a dar la relación entre el instructor y el aprendiz, pero estos dos deben reunir ciertas características para que se logren mejores resultados.

Los aprendices son aquellas personas que ocupan un lugar en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o bien mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo que realiza o va a realizar.

Los instructores son las personas ubicadas en cualquier nivel jerárquico, están íntimamente conectados con el aprendizaje, son persona expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de forma organizada a los aprendices; el instructor debe dominar bien los temas que se van a tratar en la capacitación, debe tener facilidad de palabra y saber escuchar a las personas para poder resolver dudas y dejar todo claro.

Para que se lleve a cabo la ejecución del programa se necesitara de cinco aspectos principales:

1.- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La capacitación va a ser aplicada a cierta área o a cierta tarea, por lo tanto es muy importante identificar bien las necesidades de la organización para elaborar el plan de capacitación que sea más conveniente para la empresa.

2.- La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material es sumamente significativo para la manera en que se logran comprender los temas vistos, hay una mayor comprensión si se utiliza el material indicado, logran mantener la atención del aprendiz y un mejor manejo de la información para el instructor.

3.- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

Es indispensable contar con el apoyo y la preocupación de los directivos por sus empleados, ya que ellos están dispuestos a aprender por sacar adelante la empresa y por esto mismo ellos esperan ver que los directivos estén al pendiente de cómo van evolucionando.

4.- La calidad y preparación de los instructores.

Es preciso el que estén bien preparados los instructores al impartir los cursos, ya que así se lograra cumplir con la ejecución del programa de manera satisfactoria, es importante que manejen bien los temas, que sepan de lo que están hablando, que sepan responder preguntas y hacer comentarios interesantes que les sirvan a los aprendices.

5.- La calidad de los aprendices

Para que se de esta se debe tomar en cuenta que hay personas muy valiosas en las organizaciones, se debe poner mayor énfasis en esas personas, que trabajan duro por salir adelante con la empresa.

Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

Uno de los inconvenientes conectados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia para observar lo que se logró hacer.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Establecer hasta qué punto la capacitación causó en realidad las transformaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Indicar si los resultados de la capacitación muestran relación con el logro de las metas de la empresa.

El mundo está en constante proceso y los cambios se producen cada vez con mayor rapidez, esto implica que el ser humano debe ir acoplándose a esos cambios para no desaprovechar oportunidades de crecer y para no quedarse en el tiempo.

La capacitación es un factor trascendental para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los empleados que laboran dentro de una organización con el fin de que amplíen sus conocimientos, que se perfeccionen sus habilidades y de esta manera puedan desenvolverse de una mejor manera en su trabajo, logrando tener mayor eficiencia en el.

La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones a seguir para implementar un plan de capacitación. Es conveniente saber identificar que personas son las que necesitan la capacitación y que puestos ocupan dentro de la organización. Es necesaria la capacitación para que los empleados puedan subir de puesto y tengan un desarrollo laboral provechoso. (www.gestiopolis.com).

CAPITULO IV

SERVICIO AL CLIENTE.

El ofrecer o dar un buen servicio al cliente se basa en el buen trato que se le da a éste, como puede serlo, el saludarlo amablemente, llamándolo por su nombre, recibirlo con una sonrisa, entre otras cosas, estos aspectos ayudaran a que el cliente se sienta cómodo al visitar el lugar donde se le brinda el servicio.

Uno de los intereses más importantes entre los empresarios pequeños y medianos es el tema del servicio al cliente. Todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, sea cual sea su actividad. Es un tema sobre el cual se escribe demasiado, se presentan muchos seminarios, se habla por todos lados, pero lamentablemente pocos entienden y se practica mucho menos.

Los elementos para ofrecer un buen servicio al cliente.

En la actualidad el consumidor se torna cada vez más exigente en cuanto a lo que quiere recibir, es por ello que las organizaciones deben preocuparse más cada día por brindar un mejor servicio a los clientes, ya que ellos son el motor que impulsa a las empresas. El éxito de cualquier empresa radica en mantener una buena relación con los clientes y cumplir sus expectativas de la mejor manera.

4.1 Concepto de cliente.

El cliente es uno de los factores más importantes para las empresas, ya que de ellos depende que una organización permanezca dentro de un mercado, el cliente siempre busca que se le brinde un buen trato, con el que se sienta satisfecho.

Los clientes son los tesoros de las compañías. Se deben guardar y proteger con tanto esmero como el oro y la plata, o las piedras preciosas.

Cientes:

“Nuestros clientes son nuestro activo más importante”. (Gene Garofalo, 2000: 358).

4.2 ¿Qué hace que los clientes compren?

Los clientes cada vez son mas exigentes y las organizaciones cada día innovan cosas nuevas para atraer más clientes para salir adelante y tener mayor presencia dentro del mercado, pero ¿Por qué un cliente va a preferir comprar en tu negocio que en algún otro lado? ¿Qué es lo que buscan los clientes? A la mejor tú tienes para ofrecerlos lo que ellos buscan en los productos, enseguida, Se presentan aquí algunas razones por las que las personas compran:

1. Precio: puede venderle a personas indecisas lo que necesitan más barato que su fuente actual.
2. Servicio: puede hacerles llegar el producto con más rapidez o darles asesoría y acción correctiva cuando las cosas salen mal.
3. Comodidad: usted está ubicado junto a la tienda o en el camino de regreso a la casa, o toma pedidos por teléfono para proporcionarles una entrega más rápida.

4. Calidad superior: use mejores piezas o una ingeniería superior, u ofrezca una garantía más rápida.
5. Facilidades de crédito: ofrezca condiciones de pago más amplias a una entrega inicial más pequeña.
6. innovación: usted ha logrado un producto o servicio revolucionario que no está disponible de otras fuentes.
7. Reconocimiento del nombre: usted ha gastado más en publicidad que cualquier otra empresa en la industria.
8. Ahorro: la operación de su producto cuesta menos a largo plazo.
9. Emoción: su producto hace que los clientes se sientan bien sobre si mismos.
10. Prestigio: su producto es exclusivo y muestra el buen gusto del comprador.(idem:359)

4.3 Tipos de cliente

El cliente sumiso: es el prototipo de individuo tímido, evasivo y opuesta a quejarse, le da pena decir lo que no le parece, así que no da la oportunidad de hacer las cosas bien y entonces, acude con la competencia.

El cliente agresivo: es aquella persona que siempre tiene algún problema con el producto, por el más mínimo detalle, este se queja fácilmente y con frecuencia en voz alta, no espera para expresar lo que le molesta . Con él no es necesario adivinar lo que resultó mal en el servicio.

El cliente derrochador: Es aquél que espera lo mejor y está dispuesto a pagar cualquier precio por ello.

El cliente polémico: Es muy intensamente desconfiado, se protege en la discusión para ocultar su inseguridad y se limita a hacer preguntas precisas.

El cliente metódico: Es una persona segura, sabe lo que esta buscando, conoce perfectamente su necesidad. es muy concreto al preguntar, es exigente, pero no grosero.

El cliente quejumbroso crónico: Su misión en la vida es quejarse, pues siempre encuentra algo malo en el servicio recibido. (www.cafce.com).

Aunque no es fácil mantener a cada uno de estos clientes contentos, con la observación se proporcionara una forma de reconocer a cada uno de estos personajes y los trabajadores sabrán como dirigirse a cada uno de ellos para que estén satisfechos con el servicio que se les brinda, es por eso que todos los empleados deben estar al pendiente del comportamiento de los clientes e ir tratando de conocerlos para ver como pueden satisfacer mejor sus necesidades.

4.4 Necesidades básicas de los clientes.

Se habla mucho sobre satisfacer necesidades, pero ¿Las empresas saben cuales son las necesidades de los clientes?, muchas veces no se ponen a estudiar lo que esté termino significa para los clientes. La necesidad de un cliente es una descripción, para utilizar sus mismas palabras, del beneficio que el, ella o ellos quieren obtener mediante el producto o servicio.

En la actualidad se habla acerca de entre cientos de necesidades que el cliente quiere cubrir, pero seria imposible explicar lo que significan para el cliente cada una de ellas es por eso que se expondrán solo las que se consideran más importantes y estas son:

- La necesidad de ser comprendido.
- La necesidad de sentirse bienvenido
- La necesidad de sentirse importante.

- La necesidad de comodidad”

(Vives García Luz María, El servicio y el cliente).

4.5 Definición de servicio al cliente.

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.” (www.gestiopolis.com).

El servicio al cliente es la atención personalizada que se les brinda en cada una y en las diferentes organizaciones a las personas que obtienen de ellas un bien o servicio. Hay varias maneras de ofrecer un buen servicio al cliente, conocerlas y mejorarlas cada día les permitirán a las empresas tener clientes más satisfechos y fieles.

Según John Tschohl en Entrepreneur, (1997) dice que existen seis pasos para proveer un excelente servicio al cliente.

- 1.- Se debe fomentar el autoestima de los empleados, ya que entre mejor se sientan ellos consigo mismos, serán más efectivos en el servicio. Los clientes perciben rápidamente y saben si están tratando con un empleado positivo.
- 2.- Hay que practicar el ser amable con los clientes, se tienen que ser cortés al tener contacto con ellos, ya sea que tengamos un contacto visual, por teléfono, por correo, etc.
- 3.- Se debe lograr establecer una comunicación con el cliente y siempre brindarles una comunicación positiva ya sea verbal o no verbal.

4.- Conviene hacer un trabajo efectivo y de buena calidad desde la primera vez para que el cliente se quede con una buena imagen y regrese.

5.- El escuchar cuidadosamente y entender las necesidades del cliente ayudara a los trabajadores a entenderse más con el consumidor.

6.- Es muy positivo crecer dentro del negocio y conocer a la empresa, sus productos, servicios y sus clientes, ya que los clientes prefieren tratar con personas que sepan lo que están haciendo.

4.6 Tipos de servicio al cliente.

Las empresas pueden ofrecer múltiples servicios para los clientes, con el objeto de que ellos se sientan bien al comprar en ellas. Estos servicios que pueden ofrecer se clasifican en cinco categorías principales. Aquí se presentan ejemplos de los pertenecientes a cada una de las categorías:

1. Servicio de crédito:

- Tarjetas de crédito
- Cuentas en tiendas al detalle.
- Crédito mercantil.
- Préstamos e hipotecas.
- Ampliación de cuentas de cheques.

2. Servicios de manejo de mercancía:

- Pedidos por correo y teléfono.
- Entregas y envíos.
- Almacenaje.
- Envolturas y empaques.
- Apartado de mercancías.

- Ventas por catálogo.
- Ventas de pedidos devueltos.

3.Servicio de atención a clientes.

- arreglo de reclamaciones, devolución del dinero e intercambios.
- Garantías.
- Pedidos especiales y servicios al cliente.
- Instalaciones.
- Reparaciones y modificaciones.
- Aprobación de las ventas

4.Servicios de información y consulta.

- Compras de objetos personales.
- Jardinería ornamental.
- ✓ • Servicios educativos: clases de cocina, costura, tejidos, pintura.
- Deportes, pasatiempos favoritos.
- Instructivos impresos: materiales para hacer uno mismo las cosas.
- Ayudas para vender e información técnica sobre mercancías.
- Información acerca de exhibiciones en el punto de venta.
- Servicios de consulta: modas, decoración interna, automotriz, etc.
- Pruebas y análisis.

A) 5.Servicios para comodidad de los clientes en sus compras:

- Escritorios para que escriban los clientes; boletos para espectáculos, información general, cambio de cheques, pago de cuentas de servicios públicos, cheques de viajero y certificados de obsequios.

- Servicios de comida
- Tocadores y sanitarios.
- Ampliación de horarios.
- Estacionamiento.
- Máquinas automáticas para ventas.
- Guarderías.

(BUCKNER, Leroy M. 1999: 4).

Como se puede observar hay diferentes aspectos que hacen a las empresas capaces de ofrecerle un buen servicio al cliente, así como lo son el saber identificar a los diferentes tipos de cliente, sus características y sus comportamientos. Una empresa puede brindar diversos servicios al consumidor, para que estos se sientan satisfechos con la manera en que se les trata. Aunque no es fácil mantener contentos a los clientes, se puede lograr si todos los integrantes de la organización tratan al cliente como se merece y como lo que es "Quien da vida a la empresa, todo esto se puede lograr si se capacita al personal de la empresa para que este preparado para brindar lo mejor de sí a las personas.

Todos los individuos que pertenecen a la empresa deben estar dispuestos a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, una petición o de cualquier otro asunto que tenga que ver con esto. La organización debe estar en constante cambio, por muy bueno que sea el servicio que brinda, se puede mejorar ya que la competencia también va a estar cambiando constantemente. Dentro de la empresa los empleados deben estar bien capacitados y bien motivados, se deben sentir como parte de la organización ya que un empleado insatisfecho creara clientes insatisfechos con su actitud y forma de realizar su trabajo. Es por eso que la capacitación es muy importante dentro de cualquier organización.

CAPÍTULO V.

CASO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.

Esta empresa es 100% familiar empezó sus operaciones el día 15 de septiembre de 1998 se ubicó en la calle roma # 61-A, en la colonia Jardines del Cupatitzio, inició sus labores con el apoyo de 3 empleados además de la asistencia familiar de los dos padres quienes fueron los fundadores de dicha organización (El Señor Marco Antonio Medina Landa y su Esposa La Señora Ludivina Garnica Bravo de Medina) y de sus cuatro hijos se inauguró con el nombre de "Antojerías" y su slogan decía "lo mejor para saborear" imagen que fue elaborada por el diseñador grafico Eric Garnica Méndez, que manejaba en ese entonces una empresa de diseño gráfico bajo el nombre de "creatica", la cual hasta la fecha ha seguido los cambios que ha tenido la empresa a través de estos 5 años.

A los siete meses de haberse establecido en el local deciden ampliarse hacia el local de al lado (roma #61-B); esto para poder brindar más comodidad y mayor atención al cliente y al mismo tiempo lograr un mayor espacio para ellos y para la preparación de los productos que en el lugar se ofrecían y los que eran principalmente: los churros rellenos de cajeta, churros sin relleno, papas a la francesa, nachos, banderillas, además de refrescos y agua natural embotellada.

Con el paso del tiempo se va incrementando la cantidad de personas que se caracterizaban como consumidores de la empresa, fueron ellos quienes demandaban una mayor diversidad de productos y por esto se decide la gama de productos y se empiezan a introducir otros productos nuevos a la empresa como: hamburguesas (de res y de pollo), hot-dogs, salchicha nortea,

plátanos dorados y se incrementan diferentes sabores en los churros rellenos como la mermelada de fresa y piña, leche nestlé, chocolate y cajeta de fresa.

Aproximadamente al año de haberse creado esta empresa familiar los dueños se disponen a uniformar a los empleados y a la misma familia mediante el mismo diseñador gráfico quien fue el que elaboró el logotipo y el slogan, se determina que los empleados (que ya se habían incrementado a cinco) incluida la familia deberían usar una playera con el logotipo de antojerías y una gorra con el mismo logotipo, además de gafetes con el nombre impreso del empleado, todo esto fue una técnica para lograr una atención más personalizada.

Para festejar su tercer aniversario antojerías cambia de nombre, de lugar, de imagen, y además cambia su filosofía de atención al cliente.

Logotipo antiguo de la empresa



Mediante encuestas informales que la misma dueña del negocio realizó a clientes en forma aleatoria, para poder cambiar principalmente de lugar que era considerado el factor principal de riesgo en cuanto a pérdida de clientes, además el nuevo nombre que llevaría "antojerías" era el que los mismos clientes le habían puesto para identificarlo desde sus inicios y así ya la caracterizaban sobre todo el sector juvenil, así que desde entonces cambio su nombre a "La Churre".

Logotipo actual de la empresa.



Para el cambio de lugar se pensó como primera opción el mismo domicilio que actualmente habita la familia: Roma #411, pues ahí tienen un local que es mucho más grande que el anterior, también se consideró la posibilidad de algún lugar céntrico o en una plaza comercial; después de analizarlo se determinó que por el momento la mejor elección era la primera, ya que reduciría algunos gastos como la renta, pago de otra línea telefónica, etc., así que a los clientes se les preguntaba por la posibilidad de que pudieran desplazarse tres cuadras más que sería la nueva ubicación donde estaría establecida con su nuevo nombre: "La Churre".

El nuevo servicio era la atención en mesas ya que en el otro local no se contaba con este servicio ya que el espacio no lo permitía, al igual que un incremento en la variedad de nuevos productos como: carnes asadas, tacos de bistec, morisqueta, capuchinos fríos y calientes, malteadas, chocolate en leche, aguas frescas, entre muchos otros.

La nueva filosofía consistió en implementar una táctica diferente que trata de hacer sentir al cliente parte de la empresa por medio de promociones, fiestas de aniversario y hasta en la misma publicidad.

El primer aniversario que se festejó en el transcurso que La Churre permaneció en el otro domicilio (roma # 61-A, en la colonia Jardines del Cupatitzio), estuvo enfocado más que nada a un ambiente juvenil que eran los clientes que predominaban, la clientela de la empresa fue cambiando a un ambiente más familiar, tanto que, el segundo aniversario se festejó con un rally

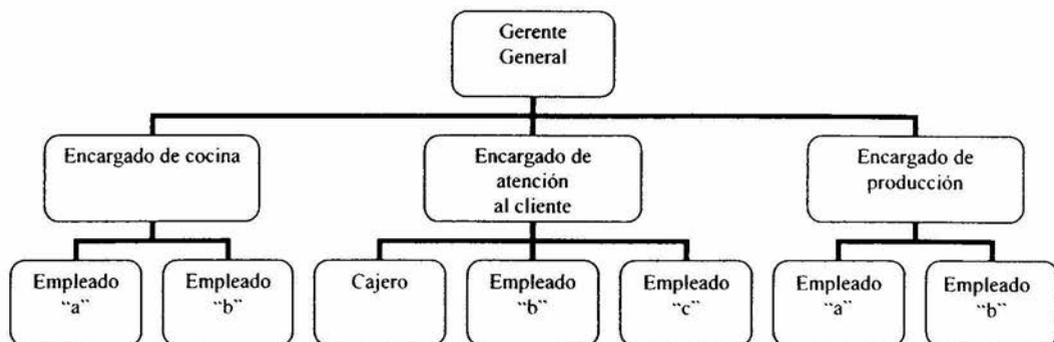
automovilístico, incluyendo la participación de algunos padres de Familia; el tercer aniversario consistió en una fiesta general, para niños, jóvenes y padres de Familia, toco un grupo musical, hubo bailables culturales por parte de bailarines de la casa de la cultura de Uruapan, promociones, juegos, rifas, etc. conforme pasó el tiempo La Churre se ha convertido en un centro de reunión para el público en general.

Tipo de estructura orgánica

La empresa cuenta con una distribución estructural simple, la gerencia está ocupada por la Sra. Ludivina Garnica Bravo que junto con su esposo el Sr. Marco Antonio Medina Landa son los propietarios de la empresa, y es ella la encargada de la dirección de esta empresa, el contador es el C.P. Rodolfo González Hernández; esta persona se encuentra a nivel staff para dar apoyo de los aspectos contables respectivamente (el nivel subsiguiente se encuentra explicado en el párrafo siguiente).

Debido a que la empresa no cuenta con manuales administrativos carecen de un organigrama establecido más sin embargo como se ve a continuación y por la razón de que es una empresa familiar chica, esta puede ser una representación de la estructura orgánica que la empresa pudiera tener en la actualidad con las variables que debajo de ella se explican para una mejor comprensión del mismo.

Estructura Orgánica de la Empresa Familiar “La Churre” S. A. de C.V. (propuesta)



En el área de cocina se encuentra una persona que se encarga de supervisar y dirigir las acciones correspondientes de esta división, además organiza, controla e informa sobre acontecimientos trascendentales que en ella se den, regularmente tiene a su cargo dos personas.

En el área de atención al público el cajero es quien normalmente se encarga de vigilar que las actividades se cumplan adecuadamente, que se le atienda al cliente con rapidez, en forma acertada y con cordialidad y por lo normal tiene a su cargo a dos personas.

El área de producción se tienen actividades más específicas, está a cargo del propietario del negocio el Sr. Marco Antonio Medina Landa; las actividades de esta área, principalmente quedan supervisadas por él y tiene a su cargo a dos personas.

5.2 METODOLOGÍA.

Para la realización de la investigación de campo se utilizaron varios métodos para conseguir información, se tuvieron que seguir una serie de pasos para analizar resultados y elaborar un

resumen que contiene los resultados del estudio que se realizó. La metodología que se siguió fue la siguiente.

5.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La base principal de una investigación es el planteamiento del problema, sin importar el tema del que se trate ya que con un planteamiento indicado podremos saber a que es a lo que se desea llegar.

En este caso se tiene un objetivo fundamental que es el de determinar la importancia de capacitar al recurso humano en la empresa "La Churre", ya que en estos tiempos la capacitación es necesaria para que el personal de la empresa se desenvuelva más y aprenda cómo lograr satisfacer plenamente a la clientela, y así conseguir que se vaya contenta con su compra y el trato que recibe al ser consumidor en este lugar.

El ofrecer capacitación tiene como objetivo principal instruir al individuo para que posea un mejor desempeño en sus actividades, tanto en la forma como en la rapidez con que las efectúa y crear a personas capaces de desarrollar sus habilidades para que obtengan un desarrollo personal.

5.2.2 OBJETIVO GENERAL.

Analizar el papel de la capacitación en la empresa "La Churre" y su impacto en sus colaboradores para obtener la información necesaria que permita diseñar un proceso de capacitación adecuado para lograr ofrecer un mejor servicio al cliente.

5.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar la importancia que tiene la capacitación para el empresario.
- Conocer que clase de capacitación recibe el recurso humano por parte de la empresa.
- Identificar cuales son los beneficios de la capacitación.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Identificar las principales limitaciones de “La Churre” para impartir la capacitación.

5.2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para efectuar esta investigación se llevó a cabo la aplicación de cuestionarios destinados a los principales agentes económicos implicados en el negocio “La Churre”, esto para contar con información de primera mano; se formularon tres cuestionarios dirigidos hacia:

- 1) El dueño de la empresa.
- 2) Todo el personal que labora en la empresa.
- 3) Los clientes que frecuentan la empresa.

Se consideró que la información brindada por estos tres agentes refleja la percepción que cada uno de ellos tiene respecto al tema de capacitación y en base a ellas se tomaron algunas estrategias.

5.2.5 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

A) Cuestionario.

Este es un medio eficaz y rápido de obtener información, es un método menos costoso, puede ser elaborado de respuestas abiertas, de respuestas cerradas o de opción múltiple, se puede aplicar a un gran número de personas. El cuestionario puede ser personal, telefónico o por correo.

C) Entrevista.

Son una serie de preguntas, esta dirigida por un entrevistador y su objetivo es conseguir información de un individuo en relación a algún aspecto específico.

Existe una variedad de tipos de entrevistas y éstas varían de acuerdo a la información que se desee obtener y de que personas se quiera tener. Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma. Algunos tipos de entrevista son los siguientes:

Encuestas de opinión o muestreos

La entrevista para encuesta de opinión o muestreos siempre se lleva a cabo con un plan clásico de preguntas. El entrevistador simplemente tachará respuestas según categorías codificadas.

Entrevistas guiadas

El entrevistador presenta los cuestionarios escritos y ayuda explicando su significado. Mientras el sujeto responde a cada pregunta el entrevistador obtiene elaboraciones y calificaciones sondeando como sea necesario.

Entrevista telefónica

En ésta se habla por teléfono a distintas personas y se les solicita que respondan a ciertas preguntas por esa vía.

Entrevista por correo

Para realizar ésta se envían una serie de cuestionarios por correo a un grupo de personas para que los resuelvan y ya que los hayan respondido los devuelvan, es un método difícil por que muchas personas no los devuelven y entonces se pierde información y tiempo.

Entrevistas personales

En éstas se aborda a personas en diferentes lugares como, en la calle, en un negocio, en el cine, en un supermercado o bien se les reúne en un lugar establecido explícitamente y se les hacen preguntas cara a cara. (GENE Garofalo, 2000).

5.2.5.1 MUESTREO.

Es un procedimiento por medio del cual se adquieren una o más muestras de una población. En muchas ocasiones, al estudiar un fenómeno, se utiliza una parte del universo (una muestra) cuyo análisis conduce a resultados relacionados como si se hubiera analizado el universo completo, con un ahorro en el costo y en el tiempo invertido en el estudio.

Para conocer la opinión de los clientes con respecto al servicio que recibe en la empresa y de esta manera determinar si ellos consideran que el personal debe capacitarse en la atención al cliente como se dijo anteriormente se aplicarán una serie de cuestionarios que nos proporcionen dicha información; para lo cual se determinará una muestra de la población total de clientes. Para determinar la muestra de esta investigación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

En donde:

σ = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error de estimación

N = Universo

Los valores que asignados a cada una de las variables anteriores son los siguientes:

$\sigma = 95\%$ $p = 50\%$ $q = 50\%$ $e = 7\%$ $N = 1500$

El valor que se le otorgo al universo (N) se consiguió por medio de una revisión cuidadosa de las entradas registradas en la empresa, en cuanto al promedio de clientes que visitan la empresa mensualmente.

$$n = \frac{(1.96)^2 (1500)(.5)(.5)}{(07)^2 (1499) + (1.96)^2 (.5)(.5)}$$

$$n = \frac{1440.6}{7.3451 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1440.6}{8.3055}$$

$$n = 173 \text{ Personas}$$

Una vez obtenida la muestra se procede a aplicar el método de recopilación de datos, el cual se llevara a cabo por medio de cuestionarios y a su vez utilizando el muestreo aleatorio para determinar los candidatos sujetos a la aplicación de dichos cuestionarios de los cuales se presenta el formato en el siguiente punto.

5.2.5.2 FORMATOS EMPLEADOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Es importante obtener información y hay varias maneras de hacerlo, esta vez se plantearon tres tipos de cuestionarios encaminados a conocer algunos aspectos importantes de los clientes y del personal que trabaja en la empresa, así como una pequeña entrevista aplicada a la propietaria de la empresa para tratar de observar el comportamiento de la empresaria hacia el proceso de capacitación. Como se puede observar, se intentó obtener la mayor información posible para analizarla y así esta misma nos permitiera elaborar un diagnóstico de la empresa, en cuanto a capacitación, para poder desarrollar un programa de capacitación y crear algunas recomendaciones que se consideren oportunas. Posteriormente se presentan los cuestionarios que fueron utilizados, así mismo como la entrevista que se le hizo a la dueña del negocio para conseguir información.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CLIENTE.

1.- ¿Con que frecuencia visita La Churre?

- A) Dos veces por semana.
- B) Una vez a la semana.
- C) Una vez a la quincena.
- D) Una vez al mes.

2.- ¿Por que razón decide venir a La Churre?

- A) Por la calidad que ofrecen en sus productos
- B) Por la atención brindada por el personal
- C) Por el precio
- D) Otro (especifique)

3.- ¿Cómo considera el servicio que le ofrecen en La Churre?

- A) Excelente
- B) Bueno
- C) Regular
- D) Malo

4.- ¿Le gusta visitar las instalaciones de La Churre?

- A) Si
- B) No

5.- ¿Cómo evalúas la presentación del personal?

- A) Excelente
- B) Buena
- C) Mala

6.- En cuanto a tiempo en el servicio este es:

- A) Rápido y eficiente.
- B) Rápido pero deficiente
- C) Lento
- D) Normal para el tiempo de espera.

7.- La atención del personal es:

- A) Mala
- B) Regular
- C) Buena

8.- ¿Consideras que el personal se esfuerza por brindarte atención en el servicio?

- A) Siempre
- B) A veces
- C) Casi nunca
- D) Nunca

¿Por qué? _____

9.- ¿Qué opinas de las instalaciones?

- A) Adecuadas
- B) Inadecuadas

¿Por que? _____

10.- ¿Cómo considera la calidad en el servicio de la churre?

- A) Excelente
- B) Muy buena
- C) Buena
- D) Regular
- E) Mala

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

- A) Menos de un año.
- B) Entre uno a tres años.
- C) Más de tres años.

2.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

- A) Excelente
- B) Bueno
- C) Regular
- D) Malo

3.- ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

- E) Excelente
- F) Bueno
- G) Regular
- H) Malo

4.- ¿Considera que hay una buena organización en la empresa?

- A) Si
- B) No

¿Por que? _____

5.- ¿Tiene bien definidas sus funciones dentro de la empresa?

- A. Si
- B. No
- C. No se

6.- ¿Sabe que es la capacitación?

- A) Si
- B) No
- C) Tengo una idea acerca de lo que es

7.- ¿Qué piensa sobre la capacitación?

- A) Es buena para mi
- B) Es buena para la empresa
- C) Es buena para ambos

8.- ¿Siente que la empresa se preocupe por el desarrollo de los trabajadores?

- A) Sí
- B) No

¿Por que? _____

9.- ¿Al ingresar a trabajar en esta empresa se le pidió experiencia?

- A) Sí
- B) No

10.- ¿Cuándo se unió a esta organización se le dio algún tipo de capacitación?

- A) Sí
- B) No

11.- ¿En que áreas lo han capacitado?

- A) En atención al cliente
- B) En la preparación de los alimentos
- C) En el manejo adecuado de los instrumentos de trabajo
- D) En todas las anteriores
- E) En ninguna de las anteriores

12.- ¿Con que frecuencia se ofrecen por parte de la empresa cursos de capacitación para desarrollar y reafirmar sus habilidades, conocimientos, experiencia, etc.?

- A) Mensualmente
- B) Cada seis meses
- C) Cada año
- D) Nunca
- E) Otro (especifique).

13.- ¿Cómo considera la capacitación que se le imparte?

- A) Excelente
- B) Buena
- C) Regular
- D) Mal
- E) Muy mal

14.- ¿Le ha proporcionado algún tipo de beneficio la capacitación que se le imparte?

- A) Nunca
- B) Pocas veces
- C) Regularmente
- D) Siempre

15.- ¿Considera que el recibir una capacitación adecuada ayuda a brindar un mejor servicio al cliente?

- A) Si
- B) No
- C) Tal vez

16.- ¿Cuáles cree que sean sus posibilidades futuras si se capacita?

- A) Mayor salario
- B) Mejor desempeño laboral.
- C) Desarrollo personal.
- D) Todas las anteriores.

17.- ¿Dónde desearía capacitarse?

- A) En el trabajo
- B) En una Universidad
- C) En alguna institución especializada
- D) Otro (Especifique).

ENTREVISTA DIRIGIDA A EL GERENTE O PROPIETARIO DE LA EMPRESA.

Las preguntas que se realizaron a la dueña del la empresa se hicieron con el fin de saber su opinión acerca de la capacitación y la importancia de esta hoy en día para lograr la competitividad.

1.- ¿Cómo define Usted la capacitación?

2.- ¿Qué beneficios proporciona la capacitación a la empresa?

3.- ¿Se da algún tipo de capacitación en la empresa? ¿De que tipo?

4.- ¿Tiene elaborado un programa de capacitación?

- A) Si.
- B) No.
- C) Por que

5.- Si no ha capacitado a sus empleados es por que:

- A) No lo necesitan
- B) Falta de dinero
- C) No conoce ninguna institución especializada
- D) Ninguna de las anteriores.

6.- ¿En que áreas considera que es necesario brindar capacitación a sus colaboradores?

7.- Considera usted que el capacitar a los trabajadores es para la empresa:

- A) Un deber
- B) Una necesidad
- C) Un elemento de motivación
- D) Un esfuerzo innecesario
- E) No sabe.

8.- ¿Considera que sus empleados están capacitados adecuadamente para dar un buen servicio al cliente?

- A) Si
- B) Algunos si
- C) No.

9.- ¿Por qué razón cree que tiene que capacitar a su personal?

- A) Por manejo de nuevos productos
- B) Por mejorar el servicio al cliente
- C) Por que el personal lo necesita

10.- ¿Existe rechazo por parte de los empleados para recibir capacitación?

- A) Si
- B) No

11.- Considera que la atención al cliente en su negocio es:

- A) Excelente
- B) Buena
- C) Regular
- D) Deficiente
- E) Pésima

12.- Considera que el cliente es:

- A) Una parte primordial en nuestra empresa
- B) Una parte más en el entorno del negocio
- C) Quien siempre tiene la razón

13.- En su negocio es supervisada la atención que se le da al cliente:

- A) Si
- B) La mayoría de las veces
- C) Es considerada responsabilidad de nuestros empleados
- D) Ocasionalmente
- E) Nunca

14.- ¿Quién es el encargado de dar capacitación a los empleados en su empresa?

- A) Personal especializado
- B) Usted mismo
- C) Se da sobre la marcha

15.- ¿Cuenta con un programa de capacitación?

- A) Si
- B) No

5.3 ELABORACIÓN DE GRÁFICOS Y TABULACIÓN DE RESULTADOS.

a) Clientes.

Después de aplicar 173 cuestionarios, los resultados se vaciaron en cuadros, mismos que presentan la distribución porcentual de las respuestas obtenidas. Para clarificar el análisis y permitir una visión rápida se utilizó el método gráfico complementándose con una interpretación que servirá de base para diagnosticar la situación de la empresa analizada.

Tabla 1. Frecuencia con que acuden los clientes a la empresa.

Frecuencia de asistencia	Porcentaje
Dos veces por semana	13 %
Una vez a la semana	19%
Una vez a la quincena	57%
Una vez al mes	11%

Fuente: Elaboración propia con base a

Encuesta Directa, 2003

frecuencia con que acuden los clientes a la empresa...

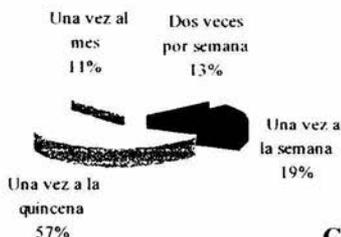


Gráfico 1. Ídem

Como se puede observar en el resultado de la encuesta, el 32% de los clientes visitan la churre con frecuencia mínima de una a dos veces por semana, y el 57% por lo menos una vez a la quincena, así pues es minoría la que la visita cada mes; lo cual es muestra de que conocen la empresa y por lo tanto sus respuestas en relación a otros aspectos conectados al servicio representarán una fuente importante de información que sirva para la toma de decisiones.

Tabla 2. Razón por la que el cliente decide ir a la empresa.

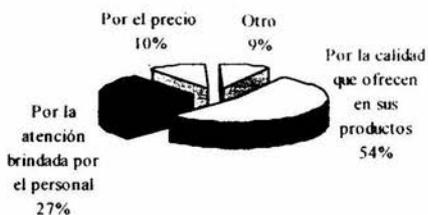
Razón del cliente	Porcentaje
Por la calidad que ofrecen en sus productos	54%
Por la atención brindada por el personal	27%
Por el precio	10 %
Otro	9 %

Fuente: Ibíd.

Razón por la que el cliente decide ir a la empresa

Gráfico 2

Fuente: Ibíd.



De acuerdo a los resultados mostrados en el cuadro 2, la calidad de los productos de la Churre es la razón principal por la que el 54% de los clientes visitan la empresa, el 27% es por la atención que les brinda el personal, el 10% por el precio de sus productos y el otro 9% la visitan por otra razón entre las que se encuentran: que es un lugar familiar, que es rica su comida, que es un lugar céntrico porque a algunas personas les queda cerca de su casa, porque no hay otro lugar donde puedan consumir ciertos productos que venden en la churre, etc.

Tabla 3. Como considera el cliente el servicio que le ofrecen en la empresa.

Consideración de el servicio	Porcentaje
Excelente	8%
Bueno	86%
Regular	4%
Malo	2%

Fuente: Ibíd.

Gráfico 3.

Como considera el cliente el servicio que le ofrece la empresa

Fuente: Ibíd.



Con respecto al cuadro 3, el 94% de los clientes ubican el servicio que ofrece esta empresa entre los márgenes de excelente y bueno, ya que dicen que se preocupan porque no les haga falta nada y por atenderlos de la mejor manera posible, un 4% lo califica como regular y argumentan que a veces hace falta personal en la atención a las mesas y por el último hay un 2% de los clientes que tienen otra opinión y lo ven como un mal servicio.

Tabla 4. Al cliente le gusta visitar las instalaciones de la empresa.

Gusto por visitar instalaciones	Porcentaje
Si	97%
No	3%

Fuente: Ibíd.

Gráfico 4

Le gusta visitar las instalaciones de la churre al cliente

Fuente: Ibíd.



En este cuadro se observa que al 97% de los clientes les gusta visitar las instalaciones de la empresa, perciben un buen ambiente, se sienten cómodos en la empresa, sienten que son bien tratados por los empleados y por otro lado el 3% respondieron que no les gusta visitarlas, esto nos muestra que la mayor parte de los clientes disfrutaron de su estancia en la churre.

Tabla 5. Como evalúa el cliente la presentación del personal

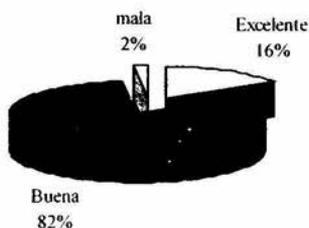
Presentación del personal	Porcentaje
Excelente	16%
Buena	82%
mala	2%

Fuente: Ibíd.

Gráfico 5

Como evalúa el cliente la presentación del personal

Fuente: Ibíd.



Para el 16% de los clientes la presentación del personal es excelente. se muestra bien presentable, aunque no vistan con uniforme; el 82% dice que la presentación que tiene el personal de la churre esta bien, que siempre tienen un aspecto limpio y eso les agrada. El otro 2% opinaron que los empleados no tienen una presentación adecuada, ya que dicen que deberían vestir uniformes o algo distintivo.

Tabla 6. En cuanto al servicio y el tiempo de espera para ser atendido el cliente considera que este es...

Tiempo en el servicio	Porcentaje
Rápido y eficiente	35%
Rápido pero deficiente	6%
Lento	3%
Normal	59%

Fuente: Ibíd.

Gráfico 6

En cuanto al servicio y el tiempo de espera para ser atendido el cliente considera que este es...

Fuente: Ibíd.



En esta respuesta el 34% de los clientes considera rápido y eficiente el tiempo en el que lo atienden y no han tenido problemas con esto; el 6% opina que es rápido pero ineficiente, ya que a veces por atenderlo rápido no le toman bien el pedido; el 57% lo considera normal ya que dicen están conformes con el tiempo que esperan para que se les entreguen sus productos y saben que siempre serán bien atendidos, dicen que cuando hay mucha gente en el negocio no pasa de que los entretengan un poco de tiempo, pero consideran que es un tiempo de espera normal y el 3% opina que es lento ya que casi siempre duran bastante tiempo en entregarle su compra.

Tabla 7. El cliente considera que la atención del personal es...

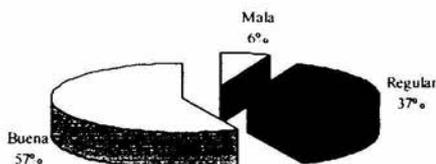
Atención del personal	Porcentaje
Mala	6%
Regular	37%
Buena	57%

Fuente: Ibíd.

Gráfico 7

El cliente considera que la atención del personal es:

Fuente: Ibíd.



El presente gráfico muestra que el 57% de la clientela considera que la atención que tiene con ellos el personal de la empresa es buena, les presta atención y están al pendiente de lo que se les ofrezca; un 37% la considera regular ya que cuando hay mucha gente descuidan a algunos clientes y hay otro 6% que considera que la atención es mala y que le incomoda que cuando hay personal nuevo en la empresa no les preste tanta atención (37%).

Tabla 8. El cliente considera que el personal se esfuerza por brindarle atención en el servicio

Atención en el servicio	Porcentaje
Siempre	75%
A veces	15%
Casi nunca	6%
Nunca	4%

Fuente: idem

Gráfico 8

El cliente considera que el personal se esfuerza por brindarle atención en el servicio...

Fuente: Ibid.



En cuanto a la atención en el servicio referente a entregar pedidos rápido, el recibimiento y trato que tiene el consumidor cada vez que visita las instalaciones de la empresa el 75% de los clientes piensan que siempre se les trata bien y se les atiende de la mejor manera o por lo menos el personal hace el esfuerzo por que así sea, pero dicen que les falta poner un poco más de atención al cliente en ocasiones.

Tabla 9. Como considera el cliente las instalaciones de la empresa...

Calidad instalaciones	en	Porcentaje
Adecuadas		98%
Inadecuadas		2%

Fuente: Ibíd.

Gráfico 9

Como considera el cliente las instalaciones de la empresa...

Fuente: Ibíd.



En cuanto a las instalaciones de la churre, un 98% de la clientela considera que estas se encuentran en perfectas condiciones, que son adecuadas y un buen lugar para visitar, les gusta la manera en que está decorado y sus colores, el 2% que difiere de esta opinión creen que sería bueno que el lugar se ampliara, ya que es el único lugar en Uruapan donde pueden consumir algunos productos como churros rellenos, banderillas, etc. y piensan que el lugar es muy pequeño.

Tabla 10. Como considera el cliente la calidad en el servicio

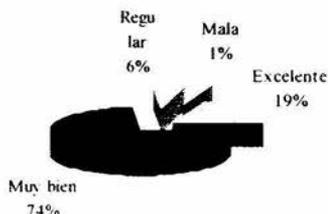
Calidad en el servicio	Porcentaje
Excelente	19%
Muy bien	74%
Regular	6%
Mala	1%

Fuente: ídem

Gráfico 10

Como considera el cliente la calidad en el servicio

Fuente: Ibid.



Como nos muestra este resultado, podemos observar que el 19% de los clientes están contentos con el servicio que reciben, consideran que el personal se esfuerza por atenderlos de la mejor manera posible y ellos se sienten bien al recibir atenciones tanto por parte de los dueños del negocio, como por sus empleados, el 74% lo consideran muy bien ya que hacen todo lo que esta en sus manos por atenderlos de la mejor manera, el 6% opinan que no estaría mal que el personal se mostrara más interesado en satisfacer sus necesidades, que podría mejorar un poco la atención al cliente y el 1% la consideran mala por que no hay suficiente preocupación por atenderlos bien siempre que visitan la empresa.

En resumen podemos decir que la mayor parte de la clientela que asiste a la Churre, se siente cómoda al visitar este lugar, ya que tienen confianza en sus productos, en el servicio y les agrada el ambiente familiar y juvenil de esta empresa.

En cuanto a los resultados que nos arrojaron las encuestas aplicadas, podemos concluir que la empresa tiene clientes muy fieles, que se los ha ido ganando con el tiempo y le tienen una lealtad por los servicios que reciben de ella y la calidad que ofrece en sus productos a la sociedad.

La imagen que se tiene de esta empresa es que es limpia, familiar, tiene una gran variedad de platillos, sus precios son accesibles, etc.; es por eso que el cliente gusta al venir a este lugar y cada día se esfuerza por seguir ofreciendo lo mejor a los clientes.

Se debe tomar en cuenta todo lo arrojado por las encuestas y de esta manera cabe decir que, así como hay muchos clientes contentos y que ven que de cierto modo la empresa está funcionando bien y ofreciendo lo mejor, hay clientes que no están en la misma situación y es importante para el empresario ver en qué está fallando con ese cliente, e investigar por que no le gusta visitar las instalaciones o qué quejas tiene sobre el servicio, no importa que sea una minoría la que tenga esta opinión, todos los clientes deben ser tratados de la misma manera y se les debe de dar la misma importancia.

b) Personal.

Después de aplicar el cuestionario respectivo a 10 trabajadores que laboran en la empresa y tienen contacto directo con el cliente, se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla 1. Cuánto tiempo tienen los empleados laborando en la empresa.

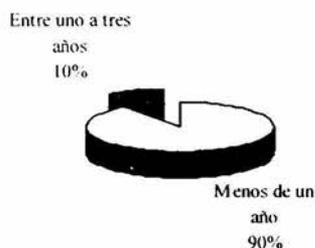
Antigüedad	Frecuencia relativa
Menos de un año	90%
Entre uno a tres años	10%
Mas de tres años	0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 1

Tiempo que tienen los empleados laborando en la empresa

Fuente: ídem.



El resultado que podemos observar en esta gráfica es que el 90% de los empleados tienen menos de un año laborando en la empresa y solo un 10% tienen entre uno y tres años, lo que muestra que hay un alto índice de rotación de personal.

Tabla 2 **Cómo consideran los empleados la relación con sus compañeros.**

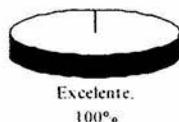
Relación con compañeros	Frecuencia relativa
Excelente	100%
Buena	0%
Regular	0%
Mala	0%

Fuente: ídem

Relación entre compañeros de trabajo

Gráfico 2

Fuente: ídem



El gráfico nos muestra que la relación entre compañeros es buena, tienen un buen desempeño de trabajo en equipo, todos se llevan bien y si surge algún problema lo resuelven enseguida para no romper la armonía del trabajo, se ayudan en sus tareas cuando es necesario y tratan de apoyarse entre ellos.

Tabla 3 Como considera el empleado su relación con su jefe inmediato.

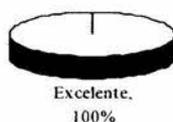
Relación con jefe inmediato	Frecuencia relativa
Excelente	100%
Buena	0%
Regular	0%
Mala	0%

Fuente: ídem

Relación con el Jefe inmediato

Gráfico 3

Fuente: ídem



El 100% del personal define su relación con su jefe inmediato como excelente, sienten que se preocupa por ellos y los resuelven los problemas que tengan dentro y fuera de la empresa, se preocupan por ellos y tratan de que se sientan bien en el trabajo para que desempeñen mejor sus actividades.

Tabla 4. El empleado considera que hay una buena organización en la empresa.

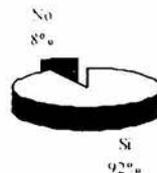
Buena organización	Frecuencia relativa
Si	92%
No	8%

Fuente: ídem

Gráfico 4

Fuente: ídem

Existe una buena organización en la empresa



En cuanto a la organización de la empresa, el 92% de los empleados consideran que es buena y cada uno tiene bien definidas las actividades que tiene que realizar, el 8% sienten que podría mejorar la organización para trabajar de una mejor manera.

Tabla 5. Cada empleado conoce sus funciones en la empresa.

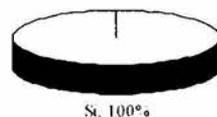
Funciones definidas	Frecuencia relativa
Si	100%
No	0%

Fuente: ídem

Gráfico 5

Fuente: ídem

Cada empleado conoce sus funciones



El 100% de los empleados conoce bien sus funciones y sabe como desempeñarlas, aunque no les dan ningún manual ya que no existen en la empresa ningún tipo de estos, cuando entran a trabajar se les explica todo lo que van a tener que hacer dentro del área que los acomoden, se les explica como llevar a cabo sus funciones.

Tabla 6. Conocimiento sobre la capacitación.

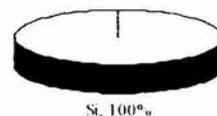
Conocimiento	Frecuencia relativa
Si	100%
No	0%
Tiene una idea de lo que es	0%

Fuente: ídem

Gráfico 6

Cada empleado conoce sus funciones

Fuente: ídem



El 100% de los empleados tiene conocimientos acerca de la capacitación, saben en qué consiste y que hay una variedad de formas de recibir capacitación en varias áreas.

Tabla 7. El empleado piensa que la capacitación es

La capacitación	Frecuencia relativa
Es buena para mi	0%
Es buena para la empresa	0%
Es buena para ambos	100%

Fuente: ídem

Gráfico 7

La capacitación es buena para la empresa, el trabajador o ambos..

Fuente: ídem



En cuanto a los beneficios de la capacitación, el 100% de los empleados están de acuerdo en que la capacitación es buena para la empresa y para ellos.

Tabla 8 Preocupación por el desarrollo de los trabajadores

Preocupación	Frecuencia relativa
Si	100%
No	0%

Fuente: ídem

Gráfico 8

Preocupación por el desarrollo de los trabajadores

Fuente: ídem



La gráfica nos muestra que el 100% de los empleados siente que hay preocupación por parte de la empresa para que ellos se desarrollen día con día en el trabajo y fuera de él.

Tabla 9 Personal que contaba con experiencia al entrar a laborar en la empresa.

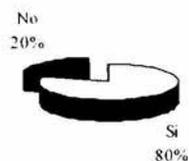
Experiencia	Frecuencia relativa
Si	80%
No	20%

Fuente: ídem

Gráfico 9

Personal que contaba con experiencia al entrar a trabajar

Fuente: ídem



El 80% de los empleados fueron contratados por que contaban con experiencia en cocina, en atención y servicio al cliente y únicamente el 20% de de ellos no contaban con ninguna experiencia.

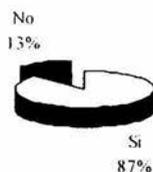
Tabla 10 Capacitación de personal en la empresa.

Capacitación	Frecuencia relativa
Si	87%
No	13%

Fuente: ídem

Gráfico 10 Capacitación de personal en la empresa

Fuente: ídem



Al preguntarle al personal si recibió algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa, el 87% respondió que sí, que los capacitaron en el área donde iban a desarrollar su trabajo, les explican todas las actividades que se realizan en la empresa, la importancia del cliente, les enseñan las instalaciones y según su función los van capacitando en lo que vayan a realizar, dependiendo del área en que tengan que laborar, el 13% dicen que no reciben una capacitación adecuada y que van aprendiendo sobre la marcha.

Tabla 11 **Áreas donde ha obtenido capacitación**

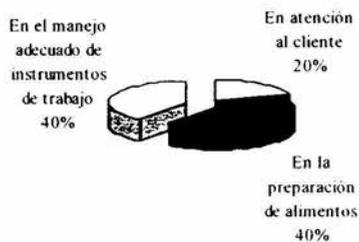
Áreas	Frecuencia relativa
En atención al cliente	20%
En la preparación de alimentos	40%
En el manejo adecuado de instrumentos de trabajo	40%
En ninguna de las anteriores	0%

Fuente: ídem

Gráfico 11

Áreas donde ha recibido capacitación

Fuente: ídem



Las áreas en donde han recibido capacitación los empleados son: un 40% en el manejo adecuado de los instrumentos de trabajo, otro 40% en lo que se refiere a la preparación de alimentos y un 20% en atención al cliente.

Tabla 12 Frecuencia con que se capacita a los empleados

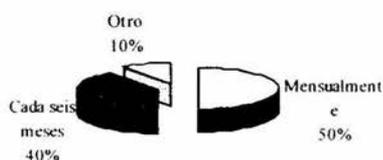
Frecuencia	Frecuencia relativa
Mensualmente	50%
Cada seis meses	40%
Cada año	0%
Nunca	0%
Otro	10%

Fuente: ídem

Gráfico 12

Frecuencia con que se capacita a los empleados

Fuente: ídem



El presente gráfico muestra la continuidad en que son capacitados los empleados, el 50% de ellos la reciben mensualmente, el 40% cada seis meses y el otro 10% dice que solo se les dio cuando entraron a laborar a la empresa y no han vuelto a recibirla.

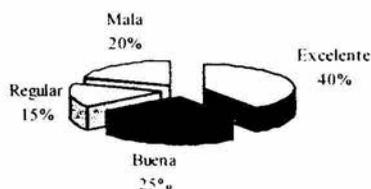
Tabla 13 La capacitación que se imparte al trabajador es considerada...

Considerada como	Frecuencia relativa
Excelente	40%
Buena	25%
Regular	15%
Mala	20%
Muy mala	0%

Fuente: ídem

Gráfico 13 La capacitación que se imparte al trabajador se considera

Fuente: ídem



La capacitación que se imparte en la empresa un 40% de los empleados la considera excelente, el 25% argumenta que es buena, un 15% dice que le parece que es una buena capacitación, mientras que un 20% considera que es mala y que necesitan capacitar más en cuanto a la atención al cliente.

Tabla Ocasiones en que le proporciona beneficios la capacitación

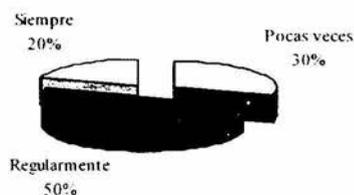
Beneficios	Frecuencia relativa
Nunca	0%
Pocas veces	30%
Regularmente	50%
Siempre	20%

Fuente: ídem

Gráfico 14

Ocasiones en que le produce beneficios la capacitación

Fuente: ídem



El personal de la empresa considera que la capacitación le produce beneficios y que con la capacitación recibida puede lograr desarrollarse más en un trabajo, solo el 20% considera que esto es siempre y el 50% cree que regularmente, dependiendo qué capacitación se le de y durante cuánto tiempo se aplique, el 30% dice que pocas veces, pues depende mucho de el trabajador si aprende o no, pero muchas veces se les capacita en áreas que no son interesantes para ellos, otras veces son capacitados y despedidos al poco tiempo o bien le dan preferencia a otras personas que no tienen capacitación en algunos puestos.

Tabla 15 La capacitación adecuada ayuda a brindar un mejor servicio al cliente

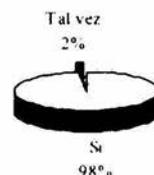
Ayuda la Capacitación	Frecuencia relativa
Si	98%
No	0%
Tal vez	2%

Fuente: ídem

Gráfico 15

La capacitación adecuada ayuda a brindar un mejor servicio al cliente

Fuente: ídem



El 98% del personal de la empresa considera que si recibe una capacitación adecuada y esto puede ayudar a que se le de un mejor servicio al cliente, el 2% opina que depende de las personas y de la forma de tomar las cosas del curso de capacitación.

Tabla 16 Existen posibilidades futuras para las personas que se capacitan.

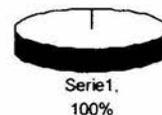
Posibilidades	Frecuencia relativa
Mayor salario	100%
Mejor desempeño laboral	0%
Desarrollo de personal	0%
Todas las anteriores	0%

Fuente: ídem

Gráfico 16

Existen posibilidades futuras para las personas que se capacitan.

Fuente: ídem



Según las respuestas del personal las posibilidades que existen con la capacitación son mejores, el 100% se enfoca a que si recibe una capacitación adecuada puede realizar mejor sus funciones dentro del trabajo y de ésta manera lograr obtener un mayor salario.

Tabla 17 El Mejor lugar para capacitarse

Lugar	Frecuencia relativa
En el trabajo	100%
En una universidad	10%
En alguna institución especializada	0%
otro	0%

Fuente: ídem

Gráfico 17

El mejor lugar para capacitarse es...

Fuente: ídem



Según este gráfico el 100% del personal piensa que el mejor lugar para recibir capacitación es en el trabajo, ya que no tienen la necesidad de estarse transportando de un lugar a otro.

Como resultado de las encuestas aplicadas al personal se puede observar que la empresa se preocupa por capacitar a los empleados en algunas áreas importantes para la realización de sus actividades, pero no existe la capacitación suficiente para brindarle al cliente un mejor servicio, muchos clientes están conformes con el servicio que se les da, pero se les podría ofrecer un mejor servicio y de esta manera tener más contentos a los clientes y lograr que la clientela fuera mayor.

ENTREVISTA DIRIGIDA A EL GERENTE O PROPIETARIO DE LA EMPRESA.

Las preguntas que se realizaron a la dueña de la empresa se hicieron con el fin de saber su opinión acerca de la capacitación y la importancia de esta hoy en día para lograr la competitividad.

Sobre las respuestas dadas por parte del dueño de la empresa se puede observar que tienen una idea sobre lo que es la capacitación y para que sirve, pero no esta bien aplicada la capacitación, por lo menos no de una manera formal, se tienen conocimientos claros sobre que es mejor tener capacitado al personal ya que "El personal esta mejor preparado para dar lo que la empresa requiere, que es una mejor atención al cliente, el manejo de la maquinaria y entre otras el control de los recursos de la empresa" dice la propietaria del lugar, pero muchas veces se les ha expuesto la idea de que se les de capacitación y el personal no está dispuesto, ya que no tiene tiempo para ello.

Los empleados reciben capacitación en cuanto entran a laborar a la empresa y es impartida por la familia, mismos que laboran en ella o bien por algún empleado que ya tenga tiempo trabajando en la empresa, el personal pues recibe una capacitación informal.

Con los resultados arrojados por las encuestas aplicadas, se puede observar que existe una necesidad de capacitar al personal, no solo en áreas de cocina y utilización de los utensilios de trabajo, aunque se les dice cómo tratar al cliente, se podría mejorar el servicio que se le da a éste, si se imparten cursos de capacitación en esta área. Al capacitar al personal en lo que se refiere a atención al cliente, el trabajador se esforzará más por brindarle al cliente un nuevo trato y una mejor manera de servirle, con lo que la satisfacción del cliente será plena y como resultado obtendremos clientes más fieles y una nueva clientela podría llegar a formar parte de la empresa.

En el siguiente tema se expone un programa de capacitación, como propuesta para capacitar al personal y lograr que éste brinde un mejor servicio al cliente y sienta que su desarrollo se va a ver reflejado en la forma en que aplique bien lo que se vea en el curso.

5.4 PROPUESTA

Para diseñar la propuesta del proceso de capacitación como se mencionó anteriormente se aplicaron tres tipos de cuestionarios:

- 1) Al gerente de la empresa “La Churre S. A. de C. V.,”
- 2) Al personal
- 3) A los clientes

Posteriormente se analizaron sus respuestas y se diseñó una propuesta que consiste en un curso de capacitación para los trabajadores de la empresa que tienen contacto directo con los clientes.

5.4.1 DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CAPACITACIÓN.

El tipo de capacitación que se decidió tomar para realizar la propuesta fue la de Capacitación en laboratorio (sensibilización): Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como

moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición de la capacitación.

Se toma este tipo de capacitación con el fin de desarrollar las habilidades personales del personal, para que aprendan que tienen una tarea muy importante “el atender de la mejor manera al cliente”. El fin de que el personal reciba esta clase de capacitación es para que mejore sus habilidades de comunicarse con el cliente, que sepa la importancia de la calidad para el cliente y desarrolle una mejor conducta o comportamiento de servicio.

5.4.2 OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

El objetivo general del programa es profesionalizar la atención al cliente, basándose en el desarrollo de habilidades de interacción personal que faciliten tanto la satisfacción integral de las necesidades del cliente como el desarrollo personal del profesional, así como también, los participantes mantendrán un alto grado de atención y cuidado en las situaciones que producen en los clientes la sensación de un buen servicio y bienestar, y desarrollarán las habilidades y aptitudes requeridas para manejar con efectividad las interacciones personales con sus clientes.

5.4.3 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Hoy por hoy los empresarios están convencidos de que la capacitación contribuye al crecimiento de sus negocios, mejora la armonía entre funcionarios y empleados e impulsa directamente al logro sus metas trazadas.

Es por eso que enseguida se presenta una propuesta de capacitación para ayudar a la empresa “La Churre S. A. de C. V.” a capacitar a sus empleados para que logren mejorar el servicio al cliente y desarrollen más sus habilidades.

A quién está dirigido: Está recomendado para todos los empleados que mantienen contacto directo con el cliente.

OBJETIVOS:

- Motivar a los empleados de la empresa para que den un mejor trato al cliente.
- Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades y conducta.
- Orientar al trabajador sobre la manera en que debe tratar al cliente para lograr clientes satisfechos.
- Llevar a cabo una comunicación eficiente con el cliente, para saber lo que necesita.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Controlar las situaciones de insatisfacción que llegue a tener el cliente con el servicio que se le de en la empresa.

Metodología

La metodología es activa y participativa. Se emplean dinámicas de participación y actividades en las instalaciones de la empresa como estrategias de aprendizaje. Entre estas dinámicas destacan: trabajos de participación en equipo y discusión grupal; exposición oral de experiencias y contenidos con apoyo audiovisual, intercambio de ideas en cuanto al trabajo, el trabajo sobre las actitudes, facilidad de palabra y realización personal así como la colaboración en la interacción social en el puesto de trabajo.

Contenido:

1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES EN LA EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE:

Las Virtudes de la persona que atiende clientes.

Habilidades Psicológicas en la atención al Cliente.

El Contacto Interpersonal: Pro actividad para el inicio y la manutención de la relación comercial.

Valores en la relación con el cliente: fluidez, veracidad y claridad de la información.

Uso y manejo de los tiempos de atención: la anticipación.

2. CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Concepto de Calidad.

¿Qué es la Calidad de Servicio?

La Atención al Cliente como característica de Calidad.

El Equipo y la Atención al Cliente.

Beneficios para el personal de una adecuada Atención al Cliente.

3. COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

El proceso de comunicación.

Habilidades Básicas de Comunicación: la Escucha Activa y la Retroalimentación.

Diagnóstico de la Capacidad de Escucha.

Barreras a la Comunicación.

Habilidades Específicas de Comunicación.

Comunicación No Verbal

4. EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Personalizar el contacto.

La Atención al Cliente como proceso.

Aplicación del proceso a los distintos tipos de contacto con el cliente.

Caracterización de los errores en la Atención al Cliente.

Material Evaluación.

- Se realizarán evaluaciones permanentes al término de cada jornada, las cuales tienen un carácter formativo.
- Se evaluará la asistencia, exigiendo un 80 % para la aprobación.
- Al término del curso se aplicará una prueba de selección múltiple y verdadera y falsa a fin de conocer el grado de asimilación de contenidos.
- Finalmente, se aplicará una pauta de evaluación para conocer la opinión de los participantes acerca del curso.

Didáctico y Audiovisuales.

- Texto guía de contenidos teóricos.
- Guías de ejercicios

- Proyector de acetatos.
- Televisor.
- Videgrabadora
- Pizarra acrílica

Asistencia

Este curso será asistido por un instructor (Psicólogo) que lo guiará en su proceso de aprendizaje.

Duración.

Este curso tendrá aproximadamente 60 horas de duración, las cuales se distribuirán en horarios de trabajo.

CONCLUSIONES.

La capacitación como tema central de esta investigación permitió conocer desde sus antecedentes, su definición, los beneficios que otorga a la organización, sus objetivos y el marco legal de esta, lo cual debe quedar claro que es obligación para los patrones ofrecerla al trabajador, como lo dice la ley federal del trabajo. La capacitación debe seguir un proceso para lograr el mejoramiento de la eficiencia del personal.

La capacitación debe ser un proceso de mejora continua, dinámico y adaptable a las necesidades que se vayan presentando tanto en el cliente como el personal, esto con el fin de evitar la rutina y la pérdida de interés por parte del personal, ya que puede llevar a una falta de motivación. Para lograr decidir que tipo de capacitación es necesaria para el personal, es imprescindible no pasar por alto la detección de necesidades y la realización de un claro diagnóstico.

De acuerdo a los resultados, los clientes no se mostraron totalmente satisfechos con el servicio al cliente que reciben en la churre y si no se muestran molestos no necesariamente es por que no los traten bien, pero la empresa podría mejorar en muchas cosas la atención. El mismo personal dice que le gustaria ser capacitado en el área de servicio al cliente, porque es en esta parte donde menos se les capacita.

La capacitación es la respuesta a las necesidades de la organización para poder contar con un personal calificado, productivo y comprometido con su trabajo. Ello contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que causa beneficios para la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARIAS Galicia Fernando 1973. Administración de Recursos Humanos México, D. F. Ed. Trillas.
- BUCKNER, Leroy M. Servicio a clientes México, D. F. McGraw-Hill
- BROWN Stanley A. Administración de las relaciones con los clientes Oxford. México.
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. Colombia, McGraw-Hill
- CHIAVENATO Idalberto 2001. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Delma S.A.
- GAROFALO Gene, 2000 Guía práctica para ventas y marketing. Ed. Pearson educación
- CALDERÓN Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México, D. F. Ed. Limusa.
- REYES Ponce Agustín Administración moderna , México, D. F. Ed. Limusa.
- Secretaria de Trabajo y Previsión Social.2003 Ley Federal del Trabajo.

HEMEROGRAFÍA

- VIVES García Luz María 1999, El servicio y el cliente.
- Entrepreneur, 1997.

INTERNET.

- www.Capfce.com
- www.Monografias.com
- www.universidadabierta.edu.com
- www.uch.edu.ar
- www.gestiopolis.com
- www.cinterfor.org.uy
- www.ith.mx
- www.azurian.com