



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE
ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA KRAFT FOODS
DIVISIÓN ADAMS DE LA ZONA CONURBADA
VERACRUZ, BOCA DEL RÍO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

NORMA LINNETTE RUSSI COLMENARES

Director de Tesis

Mtra. Susana Sánchez Solís

Revisor de Tesis

Lic. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

MAYO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Hipótesis	5
1.4.1 Hipótesis de trabajo	5
1.4.2 Hipótesis nula	6
1.4.3 Hipótesis alterna	6
1.5 Variables	6
1.5.1 Variable independiente	6
1.5.2 Variable dependiente	6
1.6 Definición de variables	6
1.6.1 Variable conceptual	6
1.6.2 Variable operacional	7
1.7 Tipo de estudio.....	8
1.8 Diseño	8
1.9 Población y muestra.....	8
1.10 Instrumento de medición	9
1.11 Recopilación de datos	10
1.12 Proceso	10
1.13 Procesamiento	11

101.14 Análisis de datos	11
1.15 Importancia del estudio	12
1.16 Limitaciones del estudio	12

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 La Capacitación	13
2.1.1 Fundamentos históricos de la capacitación.	13
2.1.2 Proceso evolutivo de la capacitación.	15
2.1.3 Conceptualización actual de capacitación.	16
2.1.3.1 Capacitación.....	17
2.1.3.2 Entrenamiento.	20
2.1.3.3 Adiestramiento.....	21
2.1.3.4 Desarrollo o mejora continua.....	22
2.1.4 Objetivos de la capacitación.	23
2.1.5 La importancia de la capacitación	25
2.1.6 Beneficios de la capacitación en la empresa.	26
2.1.7 Limitantes de la capacitación	29
2.1.8 Elementos de la capacitación.	31
2.1.8.1 Tipos de capacitación.....	31
2.1.8.2 Técnicas para la aplicación.	33
2.1.8.3 Métodos de ejecución.....	36
2.1.8.4 Sistemas de capacitación.....	38
2.1.8.5 Errores al capacitar.	40
2.1.9 Etapas para la elaboración de programas de capacitación.....	42
2.1.9.1 Determinación de necesidades de capacitación.....	43
2.1.9.2 Diseño del programa de capacitación.	46
2.1.9.3 Ejecución del programa.	47
2.1.9.4 Evaluación de los resultados programa.....	49
2.1.10 La relevancia de la capacitación en México.....	51

2.1.11 Marco legal de la capacitación en México.....	56
2.1.12 Las tendencias de la capacitación para las organizaciones.....	64
2.2 Las Ventas	66
2.2.1 Aspectos históricos de las ventas	66
2.2.2 Importancia de las ventas en el contexto empresarial actual	71
2.2.3 Las ventas como estrategia organizacional	72
2.2.4 Técnicas de ventas	73
2.2.4.1 Venta pasiva.....	73
2.2.4.2 Venta activa.....	74
2.2.4.3 Venta repetitiva.....	74
2.2.4.4 Ventas de negociación.....	74
2.2.5 Proceso para lograr una venta exitosa	75
2.2.6 Áreas involucradas en las ventas	76
2.2.6.1 Mercadotecnia	76
2.2.6.2 Producción.....	77
2.2.6.3 Finanzas	77
2.2.6.4 Recursos Humanos	78
2.2.6.5 Logística	79
2.2.6.6 Abastecimiento	80
2.3 El vínculo del área de abastecimiento con el área de ventas	81
CAPÍTULO III RESULTADOS	
3.1 Kraft Foods división Adams.....	83
3.1.1 Historia mundial	83
3.1.2 Kraft Foods en México	85
3.1.3 Misión	86
3.1.4 Visión	86
3.1.5 Objetivos	87
3.1.6 Valores	87

3.1.7 Filosofía	87
3.2 El área de abastecimiento de Kraft Foods	88
3.2.1 Su estructura.....	89
3.2.2 La funcionalidad interna	90
3.3 Cursos de capacitación para área de abastecimiento	91
3.4 Graficas de venta (2009 – 2010 – 2011).....	94
3.5 Entrevista al gerente de zona.....	96
3.6 Análisis comparativo	99
3.6.1 Diagnostico	99
3.6.2 Conclusiones del diagnóstico.....	102
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
4.1 Conclusiones.....	104
4.2 Sugerencias	106
Bibliografía	108
Linkografía	109
Otras consultas	109

INTRODUCCIÓN

En todas las empresas independientemente de la magnitud es de vital importancia proporcionar capacitación a los trabajadores, dado que es un disposición de la ley federal del trabajo y por qué es un medio eficaz para hacer productivas a las personas, a través de la dotación de conocimientos o desarrollo de habilidades; esto se genera a través de sesiones donde se identifican las necesidades en relación a los tipos de trabajo, el tipo de destrezas o aptitudes de los colaboradores y con ello se busca facilitar el aprendizaje y las óptimas relaciones laborales, que permitan sentir un estado de pertenencia con las organizaciones donde se labora.

Siempre ha sido una gran responsabilidad de las empresas el proporcionar capacitación y con ello lograr la mejora continua para así combatir cualquier problema o situación que pudiera presentarse; esta actividad es considerada como una de las mejores inversiones que puede tener la organización, sus ganancias se ve reflejadas en su incremento de productividad, ventas y del capital humano.

En el presente trabajo de tesis se busca identificar a través de un análisis de cómo influye la capacitación al logro de los objetivos de la empresa Kraf Foods y su vinculación con el área de abastecimiento, del cual el principal es el incremento de las ventas.

Se muestra a través de cuatro capítulos el desarrollo que se fue generando para alcanzar la aprobación o anulación de la hipótesis; el primero es la metodología de investigación, donde se encuentra el planteamiento del problema, la identificación de variables, los objetivos de investigación, el tipo de estudio y los limitantes presentados durante el proceso.

En seguida en el capítulo dos es donde se encuentra el marco teórico, en el cual se explica de manera extensa y clara las variables de la investigación que son: la capacitación, las ventas y el vínculo que hay entre estas, para poder entender correctamente los términos.

En el tercer capítulo se identifican los resultados, este se compone por los datos de Kraft Foods que es la empresa de la cual se hizo el trabajo de tesis, algunos son la historia, los valores, objetivos, misión, visión filosofía y la funcionalidad interna del área de abastecimiento, al igual que la identificación de los cursos, las gráficas que sirvieron como indicadores y la entrevista realizada al gerente de zona de la institución, con la finalidad de realizar el diagnóstico y análisis para vislumbrar los resultados.

Finalmente en el capítulo cuatro se presenta la conclusión a la que se llegó con la investigación, igual se encuentran algunas sugerencias que podrían beneficiar a la empresa, tomando como consideración la capacitación otorgada en el área de abastecimiento.

Con este proceso se demuestra cómo es que influye la capacitación en el incremento de ventas de la empresa. Kraft Foods siempre se ha identificado como una empresa líder en el contexto del manejo de su personal, dado que reconoce que solo a través de la preparación constante y consciente de cada individuo se puede alcanzar el éxito y crecimiento de una organización.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente es importante capacitar de manera adecuada y eficaz al personal de la empresa, porque se debe contar con los recursos humanos adecuados para lograr resultados positivos; se debe tener un personal estratégico, con visión y que sepa aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se les presentan.

La falta de capacitación en el personal propicia problemas como el ausentismo, las competencias por los puestos, bajas del desempeño, disminución en la calidad de los servicios y por la tanto, ocasionar un descenso en la calidad de servicios dando una disminución en las ventas de la organización.

Para una empresa tan grande como lo es Kraft Foods, la pérdida de un vendedor debido a una mala decisión de selección puede costarle innumerables pérdidas; por esto no le beneficia la salida del personal por una falta de capacitación, así que lo más conveniente para la empresa es realizar la capacitación adecuada a los empleados.

Siempre ha sido una opción el tener que despedir al personal, pero no siempre es lo mejor porque hay costos asociados a la contratación, la readaptación profesional y se termina gastando más; después del despido de un empleado llega la contratación de un nuevo trabajador; por lo general, es mejor entrenar, pero no hay garantía de que no estará en la misma posición de los empleados anteriores.

Por lo mencionado la pregunta guía de la investigación fue ¿Son las técnicas y programas de capacitación implementados en la organización una herramienta efectiva para el incremento de ventas en la empresa Kraft Foods división Adams del área de abastecimiento?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La razón de esta investigación fue encontrar resultados de cómo la capacitación coadyuva a la empresa a mejorar sus ventas, en algún momento se dará el caso de estar en una situación en la que se tiene que elegir si despedir a un empleado o darle capacitación, para así evitar pérdidas en la empresa, y prevenir problemas con los nuevos empleados.

La investigación fue importante porque demostró ser un medio eficaz para conocer si el personal capacitado es productivo y contribuye en el desarrollo eficiente de sus funciones dentro del área de trabajo; facilitando el aprendizaje y el comportamiento relacionado con el aspecto laboral.

Para esta empresa es de gran apoyo la capacitación ya que detecta aquellas disfunciones donde se necesita mejorar y así aumentar su desempeño, esto hará que se sientan motivados en el cumplimiento de sus objetivos y por lo tanto ocasionar un incremento de ventas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar como la capacitación del personal del área de abastecimiento coadyuva al incremento de ventas de la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los programas de capacitación del área de abastecimiento de la empresa Kraft Foods división Adams.
- Identificar los tipos de capacitación para el área de abastecimiento de la empresa Kraft Foods división Adams.
- Evaluación de las técnicas y programas de capacitación de la empresa.
- Analizar la correlación entre la capacitación para los empleados del área de abastecimiento de la empresa Kraft Foods división Adams, con el incremento de ventas de 2009 a 2011.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis de trabajo

La capacitación del personal del área de abastecimiento coadyuva a incrementar las ventas en la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río.

1.4.2 Hipótesis nula

La capacitación del personal del área de abastecimiento no coadyuva a incrementar las ventas en la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río.

1.4.3 Hipótesis alterna

El aumento de las ventas incrementa la participación del personal en los cursos de capacitación en la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río.

1.5 VARIABLES

Variable independiente: Capacitación

Enlace: Coadyuvar

Variable dependiente: incremento Ventas

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 Variable conceptual

“Capacitación se refiere a la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo”¹

¹ Múch Galindo Lourdes , *Administración de capital humano*, México, D.F., Trillas, 2008, p.85

“La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”²

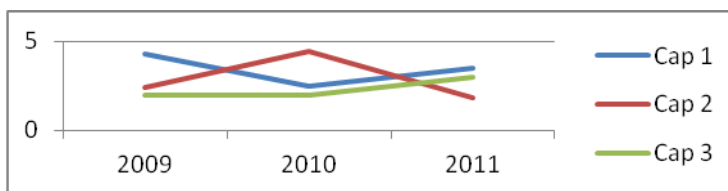
Ventas: “se entiende por cualquier acción comercial destinada a incentivar la demanda que se ejerce y proporcionar a quien va destinada un beneficio tangible.”³

Ventas: “realización de actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.”⁴

1.6.2 Variable operacional

El Incremento de ventas es el aumento constante del intercambio de elementos de valor que se fija una empresa para mejorar su posicionamiento en un territorio determinado.

El instrumento de medición de como la capacitación coadyuva al incremento de ventas son las gráficas de Gantt aplicado antes y después, con la realización del diseño de este mismo, como en el siguiente ejemplo.



² Simón Dolan, *Recursos Humanos y Personal*, McGraw-Hill, 2da. Edición Argentina 2005, Pág.62

³ Ferré Trenzano, José María, *Políticas y Estrategias*, Díaz de Santos, 2006 Pág. 1

⁴ Álvarez González, Ronald, *Inducción a la administración de ventas*, Eved, Pág. 5

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El estudio fue de orden descriptivo, porque solo explicó cómo se presenta la realidad en el área de ventas y sirvió para establecer un análisis que permitiera considerar si la capacitación coadyuva al incremento de ventas del área de abastecimiento en la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río; ya que se contó con un conocimiento previo de los factores que afectan las técnicas de capacitación, y esto permitió probar el planteamiento de la hipótesis a través de la investigación.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptivo y confirmatorio por que estableció como la capacitación contribuye al incremento de ventas del área de abastecimiento en la empresa Kraft Foods división Adams; fue una investigación con prueba de campo ya que realizó una entrevista para el gerente de zona de la empresa y también porque se sustentó en datos proporcionados por la empresa, como fueron los indicadores de ventas.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la investigación se realizó solo una entrevista de orden no probabilístico de tipo intencional la cual está dirigida al gerente de zona, así como la investigación a través de indicadores que se determinan de las gráficas de ventas que mostraran cuantitativamente la reacción de ventas en los periodos de 2009 a 2011, considerando la naturaleza de la investigación no se requiere determinar muestra.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

En la investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos, los cuales son las gráficas de ventas los cuales son los indicadores que permitieron la confiabilidad y validez, basada en información fidedigna que proporcionó la empresa, así como una entrevista dirigida al gerente de zona; a continuación se muestra la guía de entrevista utilizada.

1. ¿Con que frecuencia se les da capacitación a tu grupo de trabajo?
2. ¿Se recibe capacitación al momento de ingresar a la empresa? ¿De qué tipo?
3. ¿Cree necesaria la capacitación para su grupo de trabajo? ¿Por qué?
4. ¿Se imparten cursos de capacitación fuera de la empresa? ¿Cuáles?
5. ¿Por qué consideras importante la capacitación?
6. ¿Consideras que los cursos de capacitación ayudan a tu grupo de trabajo para poder identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?
Fundamenta tu respuesta
7. ¿Existe buena relación entre trabajadores patronos?
8. ¿Qué tipos cursos de capacitación crees que sean relevantes e importantes para tu grupo de trabajo?
9. ¿Qué aspectos consideras para que los horarios de capacitación se ajusten a los horarios de trabajo?
10. ¿Cuáles son los periodos del año en los que se considera viable ofrecer los cursos de capacitación al personal?
11. ¿Qué opinión tiene sobre la relación capacitación-mejora laboral o desempeño laboral?
12. ¿Por qué cree que se considera a la capacitación como una estrategia de inversión que genera cambio en los centros de trabajo?
13. ¿En qué aspectos ha observado cambios en su personal cuando han recibido un curso de capacitación?

14. ¿Considera que se detectan áreas de oportunidad para los trabajadores a través de los cursos de capacitación? Por favor fundamente su respuesta

15. ¿En qué áreas de la empresa Kraft Foods cree que la capacitación es fundamental? ¿Por qué?

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se utilizaron acervos bibliográficos referentes a temas de administración y capacitación, así como de las ventas, a fin de sustentar la investigación, así mismo se realizó una entrevista al gerente de zona de la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río, en su centro de trabajo con el objetivo de obtener datos de primera instancia sobre las ventas del área, finalmente se recabó información que describieran las gráficas de ventas del área de abastecimiento de la empresa.

1.12 PROCESO

- Buscar información adecuada para realizar investigación.
- Obtener autorización para realizar la investigación.
- Conseguir la información por parte de la empresa.
- Realizar la entrevista al gerente de zona.
- Analizar indicadores de las gráficas de ventas.
- Dar conclusiones.

1.13 PROCESAMIENTO

- Se acudió a la biblioteca de la universidad Villa Rica y otras instancias para buscar información y así conseguir los libros adecuados para obtener la información que sirviera en la investigación.
- Se pidió autorización a la empresa para llevar a cabo la investigación.
- Se solicitó a la empresa graficas de ventas para poner sustentado el análisis, esto fue a través del gerente del área de abastecimiento.
- Se realizó la entrevista al gerente de zona.
- Se consideró un día y fecha indicada por el gerente para recopilar la información de los reportes de ventas del 2009 al 2011 del área de abastecimientos.
- Se realizó un comparativo que permitió detectar variables a través de un análisis de los datos que ofrecían las gráficas de ventas.
- Finalmente se logró llegar a conclusiones que permitieron determinar sugerencias para el área de abastecimiento y su integración plena a los proyectos de capacitación de la empresa Kraft Foods.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Una vez realizado el marco teórico y analizados los indicadores se corroboran los resultados con la integración entre la capacitación del personal del área de abastecimiento con las ventas en la empresa Kraft Foods división Adams de la zona conurbada Veracruz, Boca del Río, a fin de llegar a una conclusión y así mismo las fuentes bibliográficas ayudaron para sustentar la parte teórica de la investigación, la entrevista permitió conocer las variables con las cuales se logró llegar a reforzar los resultados.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La investigación fue trascendente porque existió la posibilidad de demostrar que una buena capacitación coadyuvará al incremento de ventas de una empresa de gran magnitud como lo es Kraft Foods. Se pudo detectar la importancia de la capacitación de los trabajadores del área de abastecimiento llevando a cabo la mejora del desempeño en la empresa y así realizar el cumplimiento de sus metas y objetivos generando un beneficio en el área de ventas.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los principales obstáculos para la realización de la investigación fueron, la falta de disponibilidad del gerente, la dificultad para el acceso a la empresa y a sus datos del área de ventas así como la integración de información por periodos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA CAPACITACIÓN.

Para poder hablar sobre la capacitación primero se debe aprender que es, también hay que saber de dónde viene, hablando de la historia y antecedentes de la capacitación se menciona que este método de educación es tan antiguo como la existencia del ser humano.

2.1.1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN.

“El aprendizaje que se conoce tiene alrededor de 2000 años A.C. esto es lo que tiene de antigüedad la educación. Desde tiempos remotos se tiene indicios de este tema, pero la alfabetización se limitaba a ciertos sectores y la única forma de transmitir conocimientos era verbal de generación en generación o supervisando la ejecución de actividades y así especializarlos en algún oficio.”⁵

⁵ Grados Espinosa Jaime, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Trillas, 2006, pág. 24

Los gremios que son un tipo de asociación económica de Europa que construyeron lo que se podría llamar por primera vez una empresa y está a su origen dio inicio a los grupos de trabajo a los que se les llama hoy en día sindicatos, tomando en cuenta el sistema de remuneración.

Con el surgimiento de la era industrial se vinieron a dar a conocer muchas escuelas industriales las cuales su meta era lograr el más alto conocimiento de los métodos y procedimientos del trabajo en el menor tiempo posible, es decir se pedía la participación de las personas, pero se enfocaron a solo una tarea en específico teniendo a su cargo una parte de proceso de fabricación junto con los problemas de obreros y explotación de los mismos, lo que provoco esto, fue la transformación de métodos y objetivos, lo cual propicio una gran demanda en la mano de obra ya capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

A medida que los empresarios adquirían mayor crecimiento y desarrollo para las empresas, fueron entrenando a los trabajadores en actividades extras, no solo en las que ya se realizaban, así es como se empiezan a involucrar en los nuevos procesos que se llevan a cabo.

“A la llegada de la Primera Guerra Mundial esto se revoluciona, ya que las mujeres fueron tomadas en cuenta para entrenarlas no solo en las actividades que ya realizaban, si no en nuevas tareas, debido a que los hombres jóvenes y los de edad productiva partieron a la guerra; en consecuencia la capacitación se transformó ya que las jornadas de trabajo sufrieron un cambio porque había toque de queda y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.

En esta etapa se utilizó la primera prueba de inteligencia, por el año de 1915 aparece Army-Beta en los Estados Unidos de Norteamérica un método de

enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como “Método de los cuatro pasos” los cuales son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.”⁶

2.1.2 PROCESO EVOLUTIVO DE LA CAPACITACIÓN.

Importantes filósofos de la administración han hablado de la importancia de la educación futura porque las necesidades propias de los humanos han reclamado que la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional, ya que la mayoría de los problemas parten de esta y es la clave para poder solucionarlos.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo. Ya en este siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo, hasta hace poco, en las empresas pequeñas y medianas en general no se realizaba capacitación, tal vez con la excepción de actividades destinadas al personal de base.

En organizaciones más grandes, los niveles más altos sí participaban en actividades de capacitación, algunos de ellos pueden ser Seminarios de alto costo, que son presentados por expertos extranjeros. Los empresarios se ahorraban el trabajo de leer el libro, y pagaban para que el experto describiera el libro de un modo entretenido.

También se adquieren cursos estándar para capacitar a los niveles intermedios o administrativos en el desarrollo de habilidades funcionales, como por ejemplo de marketing o ventas, costos, etc.

⁶ Ídem, pág. 25

Con esta clase de capacitación, con frecuencia la empresa invertía recursos en dinero y en tiempo de los asistentes a los cursos pero no obtenía los resultados buscados en el trabajo cotidiano, ya que las cosas se seguían haciendo igual que antes.

“Con el tiempo hubo algunos cambios en la capacitación, las tendencias en entrenamiento están cambiando rápidamente, los empresarios están menos dispuestos a pagar para que sus gerentes y directivos hagan "turismo de capacitación", y buscan que los resultados de lo aprendido se traduzcan de modo visible en mejoras en el desempeño de sus equipos de trabajo.

Los problemas que enfrentan las empresas en general son conocidos como la exigencia de reducir costos y precios, dificultad para mantener no solo el liderazgo de mercado sino incluso a los clientes habituales, urgencia en aprovechar las oportunidades de negocios que genera el cambio tecnológico, deterioro en la lealtad y el compromiso del personal, necesidad de enfrentar a los nuevos rivales profesionalmente.”⁷

2.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN ACTUAL DE CAPACITACIÓN.

Para poder entender mejor la capacitación a continuación se darán diferentes conceptos, y así tener una idea más clara sobre está, para poder diferenciarlo con el entrenamiento, el adiestramiento y el desarrollo.

⁷ Silíceo Aguilar Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, 4ta Edición, Ed. Limusa, pág. 18

2.1.3.1 Capacitación.

En las empresas se suele pensar en la capacitación como un mal necesario ya que consideran que no es algo importante para sus trabajadores, pero en ocasiones la legislación impone la obligación de impartir un número determinado de horas anuales en la capacitación, la cual en muchas situaciones se realiza sin ninguna planeación y en consecuencia las empresas no perciben los beneficios de la misma; esta posición es la misma que conlleva a pérdidas de recursos y tiempo en la organización, esta debe fundamentarse con todos los esfuerzos administrativos de capital humano.

“La capacitación reviste tal importancia que Ishikawa, padre de la calidad total en Japón, decía que la calidad empieza con educación y termina con educación, es decir que esta debe ser un proceso continuo”⁸

El factor más importante de la organización es el humano y con la ayuda del elemento clave del éxito de las empresas, el cual es la administración del conocimiento, resulta que la mejor opción para acrecentar estos factores es el proceso de la capacitación siempre que sea planeada e implementada con las bases necesarias y reales de la organización.

Se tienen muchos conceptos para la capacitación y de estos mismo provienen varios tipos de sinónimos de los cuales podrían ser: adquisición de conocimientos, reparación teórica, habilidad, adaptación, desarrollo, mejora, entre otras muchas las cuales conllevan a un mismo punto el cual es preparar de la mejor manera posible al trabajador en cierta actividad o igual en varias actividades.

⁸ Múch Galindo Lourdes, Óp. Cit. Nota 1, p.83

Los siguientes son conceptos de diferentes autores los cuales intentan explicar el significado de capacitación:

Por lo anterior la capacitación se refiere a la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo.

“La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.⁹

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa

Son diferentes conceptos pero todos tienen la misma finalidad, enfocarse en una actividad en específico para crear cambios e incrementar los conocimientos; igual se busca promover la eficiencia, productividad y calidad del elemento humano en la organización, incrementar el capital intelectual de la empresa, formar y desarrollar administrativos o directivos para futuras oportunidades y así lograr una excelencia organizacional para cumplir con los objetivos que se proponen.

⁹ Simón Dolan, Óp. Cit. Nota 2, pág. 62

Se busca capacitar para lograr una mejora en todo el personal para obtener una ventaja sobre la competencia, esto ayuda alcanzar niveles de motivación, productividad, integración y compromiso, y así lograr capacitar ante la incorporación de una nueva tarea.

La capacitación no trata del todo la realización de un buen trabajo a futuro, si no que consiste en solucionar la problemática inmediata que existe en la actualidad, mediante una mejora en el puesto que ocupan y la preparación para cubrir sus responsabilidades, en otro aspecto se persigue el crecimiento de los individuos de tal manera que puedan aprovechar y manifestar sus aptitudes, de modo que estén preparados para poder solucionar problemas en situaciones nuevas o imprevistas.

Se entiende que se aprendió adecuadamente cuando la persona se comporta de manera diferente y muestra cambios favorables con respecto a la capacitación, esto trae consigo cambios, alterando conocimientos en diferentes situaciones. Se busca que la capacitación sea en cortos lapsos de tiempo para que así sea más fácil para el personal, con un ambiente adecuado para que las personas se sientan cómodas, relajadas para que así puedan aprender.

Cuando la empresa se dispone a proporcionar la capacitación se cree que es una señal de preocupación, tanto por los beneficios que producirá a largo plazo la empresa, como por la seguridad en el trabajo y el progreso profesional de sus empleados, la capacitación del personal no solo aumentara la posibilidad de rendimiento de la empresa, sino que contribuirá a mejorar el ambiente laboral y a que la fuerza de trabajo se identifique más con ella.

“En la mayoría de las empresas la capacitación es de gran importancia, es decir, toma un lugar muy importante, este es un tema fundamental, la mayoría de las empresas consideran que en relación a su competencia, ellos se consideran no

del todo adecuada en su capacitación, estos reflejan gran preocupación por este tema y consideran primordial ofrecer una capacitación de la más alta calidad, para poder sobrepasar sus límites y frente a competidores ya no sentir que están por debajo, para poder complacerse.”¹⁰

La capacitación es considerada como un factor que puede ayudar a mejorar la competitividad y rentabilidad, la mayoría de empresarios creen que los gastos de capacitación aumentan cuando se aumentan los beneficios.

La escasa disposición de invertir en capacitación aumenta debido a la incertidumbre que tienen las empresas sobre el futuro, pero el personal de la organización solo mejorará si se produce un cambio radical en las actitudes de los empresarios.

Se debe motivar a las empresas a invertir en la capacitación de su personal, en caso de que no se quiera, se deben utilizar los intereses personales para presionar a los jefes para que se les de la capacitación adecuada y así mejorar la empresa.

2.1.3.2 Entrenamiento.

El entrenamiento suele ser una herramienta poderosa del liderazgo, claro si se maneja de manera adecuada; ser entrenador significa ser un líder preparado y guía de un grupo para llegar al cumplimiento de los objetivos, ser entrenador quiere decir solo ser el que dirige, él no está en el campo de juego, está a un lado brindando el apoyo. Se define al entrenamiento como un proceso que origina un

¹⁰ Cobach, *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*, Ed. Limusa, pág. 17

cambio de estado; es la educación profesional que busca adaptar al personal a determinado cargo.

La función del entrenador es seleccionar a los trabajadores más preparados para enseñar y capacitar a los subordinados, estos tiene que estar disponibles para consultas, revisión de necesidades y para escuchar lo que los empleados le quieren comunicar.

“Algunos gerentes señalan que dedican de 50 a 60 % de su tiempo al entrenamiento; alaban, presionan, habilitan, inspiran, exhiben calidez y apoyo, y mantienen conversaciones informales. Los entrenadores se consideran a sí mismo como porristas facilitadores, al mismo tiempo que reconocen la necesidad ocasional de ser rudos y exigentes.”¹¹

También es descrito como un arma secreta para las organizaciones, que permite forman trabajadores bien preparados; el entrenamiento se centra en la mejora del rendimiento apoyado en expectativas de retroalimentación oportuna, así mismo hace crecer la confianza, respeto, integridad y propósitos comunes.

2.1.3.3 Adiestramiento.

Se entiende por este como el proceso de obtención de todos aquellos elementos y aptitudes que exigen un cargo, con el objetivo de confirmar una rutina o rehacer trabajos mal hechos; se trata de adiestrar en la organización para que un grupo de personas llegue a un fin común, esta función ya sea antes o después del ingreso de un nuevo empleado a la empresa tiene por objeto hacer a los integrantes de la organización más eficientes para lograr los objetivos.

¹¹ Davis Keith y Newstrom John, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Ed. McGraw Hill, pág.212

El adiestramiento trata de influir en el empleado de modo que actúa en forma eficiente en la actividad que se le haya encargado, ninguna institución puede llegar a sus objetivos si sus trabajadores no tuvieran la capacidad para realizar su tarea.

El objetivo del adiestramiento, en consecuencia es fortalecer una organización existente y desarrollar su personal, calificándolo para su trabajo y haciendo que se sienta satisfecho y con capacidad para progresar en el desempeño de labores de importancia creciente.

Este tiene por objeto formar, orientar o enseñar una disciplina en sentido restringido trata de enseñar de manera que se capacite o se impartan conocimientos a una persona para ser mejor en una actividad. Es una instrucción aplicada para dar o adquirir habilidades para ejercer una especialidad determinada.

Se tiene por concepto que es un proceso por medio de la cual se llevan a cabo cambios en el mejoramiento de actitudes, patrones de comportamiento y actuación de trabajo.

2.1.3.4 Desarrollo o mejora continua.

El objetivo de este es hacer pensar al trabajador de forma estructurada en sus habilidades y en su valor, para generar un proceso de mejora continua causando una mejora en las habilidades, experiencia y capacidad de un trabajador, esto le permitirá tener una mayor satisfacción laboral con la posibilidad de obtener opciones para otros puestos.

El desarrollo le permite al trabajador sacar todo su potencial, este obliga al trabajador a dejar su estado de relajación y lo desafía a desarrollar nuevas habilidades y capacidades.

“En general se ha atribuido al concepto de desarrollo de personal como la adquisición de nuevas capacidades o la incorporación al mundo de la cultura, ya que la formación se entiende generalmente como más puntual y funcional, dirigida a la adquisición de habilidades específicas y vinculadas al mundo del trabajo”¹²

La formación debe aportar un crecimiento de personal, una mejora de capacidades y satisfacción en la autoestima.

2.1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Los objetivos específicos de un plan de capacitación se elaboran en cada oportunidad de desarrollarlo, la base para crearlo es dependiendo de diferentes elementos como podrían ser los cambios de conducta que se procura de las personas a las que el esfuerzo va dirigido. El contenido sobre el que se trata la capacitación y la caracterización del público a quien se le dirige, sobre cada una de estas áreas se hacen consideraciones para identificarlas claramente.

La naturaleza de la capacitación puede ser clasificada en varios aspectos, dependiendo de lo que se busca; se tienen diferentes tipos de objetivos, estos son medibles y entendibles.

¹² Martin Rojo Elena, *la formación en centros, un modelo de formación permanente para equipos docentes*, Ed. Nau llibres, pág. 13

“Como son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas.
- Lograr la perfección.
- Cambiar la actitud para mejorar el ambiente de trabajo.
- Lograr la integración.
- Generar un compromiso por parte del trabajador hacia la empresa.
- Crear, reforzar y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios en las organizaciones.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducir y orientar al nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.

Dentro de estos, también se encuentran los objetivos de:

- Productividad: la capacitación debe aplicarse tanto a empleados nuevos como a trabajadores con experiencia, esto para incrementar el rendimiento de las labores actuales.
- Calidad: los planes de capacitación apropiadamente diseñados contribuyen a elevar la calidad en la fuerza de trabajo, cuando están bien informados acerca de su trabajo es más fácil que no cometan errores que podrían ser costosos para la empresa.
- Planeación de Recursos Humanos: la capacitación del empleado puede ayudar a la compañía a realizar sus necesidades futuras.
- Prestaciones indirectas: los trabajadores consideran que la capacitación es parte de la remuneración, esperan que la empresa pague estos programas para aumentar sus conocimientos y habilidades.

- Salud y Seguridad: la capacitación adecuada ayuda a prevenir cualquier tipo de accidentes industriales y a relacionarse en un buen ambiente de trabajo.
- Prevención de la Obsolescencia: la capacitación ayuda a prevenir la obsolescencia a lo que se puede definir cuando un trabajador no cuenta con destreza o falta de exigencia en el trabajo, la capacitación es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores con los cambios tecnológicos y de los peligros de estos.
- Desarrollo del Personal: se busca que con la capacitación el empleado se beneficie de los programas, lo que le dará una gama más amplia de conocimientos con una sensación de competencia y un sentido de convivencia lo que llevará a la empresa a lograr los objetivos.”¹³

La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

2.1.5 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Considerando los objetivos mencionados, también se puede describir la importancia de la capacitación.

“Con los siguientes rubros:

- Productividad, esta es equivalente al conocimiento.

¹³ Silíceo Aguilar Alfonso, Óp. Cit. Nota 7 pág. 32

- Calidad, esto genera un mejor trabajo por los empleados.
- Planeación de recursos humanos, esto para prevenir necesidades futuras.
- Salud y seguridad psicológica, ayuda a prevenir accidentes en el trabajo.
- Dimensión, esto genera un cambio de actitud (motivación).
- Desarrollo personal, genera que el empleado quiera ser mejor en cualquier cosa que se proponga o le asignen.
- Prevención de obsolescencia, esto genera el tener actualizados a los trabajadores con los cambios tecnológicos y de los peligros de estos
- Supervivencia indirectas, esto crea la eficiencia, lo que hace crecer a la empresa en el mercado.”¹⁴

Por esto la gran importancia de capacitar a los trabajadores, porque cuando ellos ganan, la empresa también, esto beneficia del todo a la organización, dado que se permite que el sujeto desarrolle su propio esfuerzo y de una manera integral motive cambios estructurales en cualquier aspecto.

La capacitación actúa positivamente sobre los trabajadores siempre y cuando esta se imparta adecuadamente.

2.1.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.

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, esto se puede dividir en tres aspectos:

“Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

¹⁴ Ibidem, pág. 56

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Se vuelven competitivas.
- Mejora la calidad.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Crea actitudes más positivas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Eleva la moral.
- Identificarse con los objetivos de la empresa.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Auxilia la comprensión y adopción de políticas.
- Reduce costos.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Elimina costos por consultores externos.
- Eleva la moral.

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.
- Mejora la comunicación.
- 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.

Cómo beneficia la capacitación en las relaciones humanas internas y externas:

- Mejor comunicación entre grupos e individuos.
- Adopción de políticas.
- Ayudar a orientar a nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Buena atmosfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno mejor.”¹⁵

La capacitación se puede presentar dentro del trabajo y fuera de este, y cada uno de estos tiene sus propias ventajas.

“En el trabajo

- Es más barato y tiene continuidad en el trabajo y garantiza la asistencia de los trabajadores.
- Fácil de arreglar.
- Mejor control.
- Más flexible.
- Es individualizado.
- Aplicación inmediata.
- Utiliza la experiencia.
- Es posible practicar.
- Aprendizaje continuo.

¹⁵ Ibidem, pág. 165

- Fomenta seguridad.
- Personal voluntario.

Fuera del trabajo:

- No hay distracciones.
- Lo organizan otros.
- Cuenta con horizontes más altos.
- Se conocen otras personas.
- Más recursos.
- Más académicos.
- Mejor conocimiento.
- Aplicación sucesiva.
- Más competitivo.
- Más motivación.”¹⁶

Hay diferentes tipos de beneficios y todos pueden ser utilizados para mejorar a la organización y a los trabajadores, tomando en cuenta cada una de estas se puede lograr el éxito en la práctica de esta.

2.1.7 LIMITANTES DE LA CAPACITACIÓN

Al igual que los beneficios también se pueden presentar diferentes limitantes para poder dar una adecuada capacitación.

“En el trabajo:

- Interrupciones.

¹⁶ Rogers Alan y Taylor Peter, *Una Guía de Capacitación*, Ed. FAO, pág. 145

- Distracción.
- Recursos limitados.
- El capacitado está muy aislado.

Fuera del trabajo:

- Más costoso.
- Se descuida el trabajo.
- Asistencia incierta.
- Menos control.
- Menos flexible.
- Muy general.
- Demasiado teórico.
- El capacitado está lejos de su hogar.
- Dificultad para acumular experiencia.
- Dificil practicar.
- Las organizaciones envían a pocos trabajadores al curso.”¹⁷

Cada uno cuenta con sus ventajas y desventajas, aunque la mayoría de las empresas optan porque esta se realice fuera del lugar de origen, esto con el objeto de motivar a sus empleados al llevarlos a conocer un lugar diferente, para convivir con otra variedad de personas.

¹⁷ Ídem, pág. 145

2.1.8 ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN.

Hay diferentes elementos que complementan la capacitación para ser esta una herramienta efectiva al mejorar la conducta de la persona y así enseñar la actividad que se requiere para poder lograr los objetivos.

2.1.8.1 Tipos de capacitación.

Existen diferentes tipos de capacitación todos son buenos, todo te enseñan algo, a continuación se mencionan:

“1. Por modalidades o formas:

a) De acuerdo con el objetivo:

- Capacitación técnica, es la preparación en conocimientos especializados para desempeñar el puesto.
- Desarrollo del personal, se enfoca en incrementar aptitudes, habilidades y cualidades.
- Escolarizada, es la obtención de conocimientos o grados académicos.

b) En relación al nivel jerárquico:

- Adiestramiento, es la habilidad o destreza en el trabajo operativo, este es práctico.
- Entrenamiento, proceso en el cual se capacita al empleado para desarrollar un puesto administrativo.
- Capacitación y desarrollo, son programas que ayudan al personal a prepararse integralmente, estos son dirigidos a mandos medios.

c) De acuerdo con el ámbito que se realiza:

- Externa, se realiza en centros o instituciones especializados o a través de consultores capacitados.
- Interna, se proporciona por personal de la empresa.

d) De acuerdo con la metodología:

- Puede ser personalizada, vía internet, vía conferencias, en simuladores, a distancia, entre otras.

2. Por áreas de actividad:

- Capacitación a personal de nuevo ingreso, que comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la doctrina, organización y disposiciones legales que rigen sus relaciones, así, como los conocimientos básicos de los procesos operativos de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.
- Capacitación en el trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.
- Capacitación promocional a plazas escalonarias, que comprende la enseñanza sobre procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.
- Capacitación para cambio de actividad laboral, la Caja proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.

3. Los principales tipos que proporcionan las empresas

- Destrezas interpersonales: estas incluyen liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y diversidad.
- Técnica: incluyen capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnologías de la información, aplicaciones de cómputo.

- Empresarial: incluyen destrezas en finanzas, marketing, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.
- Obligatoria: incluye seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.
- Gestión de desempeño: que incluye cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
- Solución de problemas y toma de decisiones: incluye la evaluación de cosas, definición de problemas, creatividad, análisis y selección.
- Personal: planeación de carreras, administración de tiempo, bienestar, finanzas personales, administración de dinero y como hablar bien en público.”¹⁸

La finalidad de que existan diferentes tipos de capacitación, es para que se pueda elegir la que más se adecua al modo de practicarlo o enseñarlo, esto busca mejorar la forma de instituirlo para que no se pierda tiempo innecesario.

2.1.8.2 Técnicas para la aplicación.

Las empresas pueden ahorrar mucho en gastos si utilizan la tecnología para proporcionar cursos a sus empleados. En México, los patrones se ven obligados a capacitar a su personal para mantenerse competitivos también en el ámbito internacional. Existen algunas técnicas para la aplicación de la capacitación:

- “Inducción: su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo, será ejecutado por el jefe inmediato.

¹⁸ Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, Ed. Cengage, pág.253

- Capacitación en el puesto (CPE): Es la capacitación mediante el desempeño real; generalmente se le asigna al nuevo empleado un trabajador experimentado o superiores que se encargan de la capacitación real.
- Rotación por personal: Es una variante de la anterior en que un empleado pasa de un puesto a otro a intervalos planeados. Útil tanto para empleados como superiores y gerentes que tienen ocasión de conocer problemas reales y la actuación de los monitores
- Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere un listado de todos los pasos necesarios para el desempeño del puesto. Se identifican los puntos clave del actuar y se señala que hay que hacer y por qué.
- Conferencias: Son pláticas a los nuevos empleados.
- Aprendizaje programado: Método que permite enseñar habilidades para el puesto. Presenta preguntas o hechos que la persona responde para posteriormente autoevaluarse inmediatamente sobre las respuestas. Permite que las personas aprendan a su propio ritmo.
- Capacitación por simulación: Se aprende simulando el puesto de trabajo sin colocarlo realmente en el puesto de trabajo. Resulta una necesidad en aquellos puestos donde es demasiado riesgoso o peligroso capacitar directamente en el puesto de trabajo
- Discusión de grupos e interacción social: Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo

directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

- Técnicas grupales: Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados
- Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de tv, cintas de audio o de video.
- Seminarios / talleres: Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central
- Manuales de capacitación: Diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales
- Cursos de actualización: Generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.”¹⁹

¹⁹ Múch Galindo Lourdes, Óp. Cit. Nota 1, p.96

Al comparar costos de un mismo curso, un programa presencial que emplee la audio conferencia puede costar poco más, porque requiere de soporte técnico especial por lo cual sería más caro si se utiliza un disco multimedia; en clases presenciales los presupuestos no son tan altos y si se opta por un curso en línea se cobraría más que el uso de un disco multimedia, pero no pasaría el precio de un programa presencial; sin embargo, si ya se contaba con la tecnología instalada, las clases en línea resultan más baratas que en la modalidad presencial. Otra de las ventajas es que la propiedad intelectual del material usado queda en manos de quien contrató las clases, de manera que los empresarios pueden utilizarlo otra vez.

La capacitación en línea no ha sido explotada en nuestro país de manera adecuada. A excepción de las empresas trasnacionales que usan tecnología para reducir costos, las nacionales no la conocen. En la actualidad los socios del Tratado de Libre Comercio ya aprovechan los nuevos avances tecnológicos para brindar capacitación a distancia.

2.1.8.3 Métodos de ejecución.

La capacitación se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo capacitación en el trabajo, rotación del personal, enseñanza y adiestramiento, etc., pero muchas organizaciones necesitan cada vez más métodos de capacitación basados en la tecnología, esto es debido a que es más fácil acceso, menor costo y la capacidad para proporcionar la información.

Entre los métodos de capacitación se encuentran los tradicionales y los basados en la tecnología:

“Métodos tradicionales de capacitación:

- En el trabajo: se aprende simplemente cuando se realiza una tarea.
- Rotación: llevan a cabo diferentes tareas en una misma área.
- Enseñanza y capacitación: los empleados trabajan con alguien experimentado que les proporciona apoyo, ánimo e información, a estos se les conoce como aprendiz.
- Ejercicios de experiencia: los trabajadores participan en simulaciones, representaciones, diferentes tipos de capacitación frente a frente.
- Ejercicios y manuales: los empleados utilizan estos para obtener información.
- Conferencias: se asisten a conferencias para transmitir la información específica.

Métodos de capacitación basados en tecnología:

- CD-ROM, DVD, cintas de video y audio: los trabajadores los escuchan o ven para poder transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
- Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite: los empleados participan en estas para poder transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
- E- aprendizaje: es basado en Internet donde participan en simulaciones multimedia o módulos interactivos.”²⁰

Es recomendado para las organizaciones que se utilicen los métodos de tecnología, ya que ahorran tiempos y gastos innecesarios y mejora la calidad en cuanto al entendimiento de los empleados.

²⁰ Robbins y Coulter, *Administración*, 8ª Edición, Ed. Pearson, Pág. 295

2.1.8.4 Sistemas de capacitación.

La capacitación es lineal, es decir, el principal responsable es el jefe inmediato, a este se le permite analizar el nivel de escolaridad que tienen los trabajadores y así proporcionarles la adecuada capacitación para el trabajo,

Este debe contener las acciones de capacitación a realizar, así como los responsables de su ejecución y los objetivos esperados.

“Para esto se deberá considerar lo siguiente:

- Capacitación en aulas: esta es la que se imparte en un centro establecido, se trata de que un grupo de instructores especializados la proporcionen, esta es conocida como residencial, colectiva o grupal.
- Capacitación a responsables: Debe definir el tipo de capacitación requerida por los responsables, para que éstos conozcan y promuevan en sus áreas de influencia, las acciones preventivas para el control de riesgos.
- Capacitación en el trabajo: Debe establecer la capacitación que se proporcionará a los trabajadores para promover un trabajo seguro, eficiente y de calidad, estas son las actividades directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, la ayuda de los instructores es una clave importante en este aspecto. Todo jefe debe ser líder en materia de capacitación.
- Capacitación individual: este se intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto; para este tipo de formación es recomendado las lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes.

- Capacitación externa: esta es la capacitación no autosuficiente, esto por la gran cantidad de empleados que se pueden llegar a tener, esto mismo ocasiona que se busquen instructores externos para poder responder a las necesidades, en algunas ocasiones las empresas mandan a sus empleados a tomar un curso fuera, gracias a esto se está teniendo un desarrollo en México, pero el problema es que otras no pueden costear sus propios centros de capacitación.
- Capacitación en emergencias: debe establecer la capacitación que será proporcionada a los responsables y a los trabajadores, en el uso y manejo de equipo y herramienta para los casos de emergencia, para poder tener un buen manejo de emergencias se deben constituir los lineamientos, la metodología, los responsables, los integrantes de las brigadas y los recursos necesarios para hacerle frente.
- Reforzamiento: Deben establecerse los mecanismos de reforzamiento para dar seguimiento al programa de capacitación, así como de los instrumentos necesarios para su control y evaluación. Todo programa deberá tener una continuidad, por lo que se hace necesario constituir sistemas de control del propio programa, a fin de que se pueda considerar su impacto en la prevención de riesgos.²¹

La capacitación en aulas ha cobrado más énfasis en la práctica, pero cabe mencionar que todos son igual de importantes y cada uno cuenta con sus fortalezas para poder mejorar cualquier ámbito de la organización.

²¹ Silicio Aguilar Alfonso, Óp. Cit. Nota 7 pág. 80

Los objetivos de la organización es contribuir metas globales, por esto es necesario contar con sistemas de capacitación los cuales ayudan a tener una buena organización a la hora de aplicarla.

2.1.8.5 Errores al capacitar.

Las organizaciones cuentan con un área especializada para realizar la capacitación a los empleados, pero esto no quiere decir que no existan errores al ejecutarla, muchos pueden ser insignificantes, pero otros son graves.

“Estos se pueden clasificar en tres tipos:

- Tipo Alfa: estos son los más graves y suceden cuando en la organización hay ingresos nuevos, promociones, transferencias o cambios en la organización.
- Tipo Beta: esta sucede porque se desperdician muchos recursos de la empresa y esto sucede porque se capacita o desarrolla sin una razón sólida, es decir, se capacita solo por capacitar.
- Tipo Gamma: estos suceden por tratar de estar a la moda, es un capricho de las empresas por querer copiar lo que hacen las otras organizaciones.”²²

Se busca que las organizaciones no pasen por este tipo de errores de capacitación, a medida que esta pueda reducir la determinación de las necesidades, reduciendo fallas y sus costos.

²² Mouny y Mendoza, *Potencia sobre organización y capacitación*, Ed. Hilda, pág. 50

La capacitación debe enfocarse en eliminar los errores, en cualquier ocasión pueden surgir errores, por ejemplo al evaluar la capacitación surgen cierto tipo de errores

“Los cuales son los siguientes:

1. Error de tendencia central: en este se evalúa el desempeño de todos los empleados como promedio, en este es muy común encontrar resultados no muy diferentes en cuanto a productividad y comportamiento.
2. Error de indulgencia o severidad: en esta es cuando el jefe inmediato da calificaciones altas o bajas a sus empleados, es decir, él puede hablar por todos y decir que se tiene a unos excelentes trabajadores o igual podría decir lo contrario, sin verificarlo.
3. Error de eventos recientes: esta se basa en el comportamiento más reciente del empleado en lugar del que se tiene durante el periodo de evaluación.
4. Error de contraste: ocurre cuando la evaluación es injusta porque se compara con la de un empleado recién capacitado, es decir a uno le podría beneficiar esto, pero al otro empleado no.
5. Error por similitud con el evaluador: esta ocurre cuando el evaluador tiene cierta influencia por un empleado, es decir, el evaluador puede beneficiar a un trabajador solo por el hecho de amistad vieja o simpatía al instante.²³

²³ Bohlander George y Snell Scott, *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Cengage, pág. 362-363

Estos son los errores que se pueden localizar a la hora de evaluar la capacitación del empleado, para verificar que se capacitó bien es necesario prevenir todos estos tipos de errores.

En todas las organizaciones se puede presentar cualquier tipo de error, por eso es necesario saber de cualquier problema que pueda pasar para así poder prevenir y ahorrar gastos innecesarios que podrían perjudicar a la empresa.

2.1.9 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Las operaciones en las empresas abarcan una amplia variedad de metas y estrategias organizacionales que comprenden personal de todos los niveles, además de brindar una capacitación necesaria para un desempeño eficaz, para el logro de esto se deben tener programas de capacitación eficaces.

“Para el proceso de elaboración del programa de capacitación se debe responder a las siguientes preguntas:

1. Respondiendo la pregunta ¿Qué?
 - Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
 - Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
 - Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)

2. Respondiendo la pregunta ¿Quién?
 - Definir quiénes deben ser desarrollados ¿A quién?

- Definir a quien seleccionar como instructor ¿De quién?
3. Respondiendo las preguntas ¿Cuándo y Dónde?
 - Establecer las normas metodológicas.
 4. Respondiendo las preguntas ¿Cuánto?
 - Elaborar el presupuesto de inversión.
 - Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

Para la elaboración del planteamiento se debe considerar:

- ✓ Fijación de la fecha y hora del evento.
- ✓ Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento.
- ✓ Definición de instructores de los instructores.
- ✓ Selección de participantes.
- ✓ Designación de los coordinadores.
- ✓ Preparación de los medios y materiales.
- ✓ Elaboración y manejo de la base de datos.”²⁴

Son cuatro los pasos para la creación del programa del programa de capacitación.

2.1.9.1 Determinación de necesidades de capacitación.

Son las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que

²⁴ Chiavenato Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 5ta Edición, Santafé Bogotá 2006 Pág. 19

se dan en la empresa que afecten el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses del negocio es muy difícil justificarla, toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y crecimiento, estos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de 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.

“Técnicas para la determinación de necesidades de capacitación:

a) Evaluación de desempeño: sirve para descubrir no sólo a los empleados que efectúan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

b) Observación: verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

- c) Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- d) Solicitud de supervisores y gerentes: cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- e) Entrevistas con supervisores y gerentes: para el análisis de posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- f) Reuniones interdepartamentales: discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g) Examen de empleados: prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- h) Modificación de trabajo: siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados
- i) Entrevista de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera de la empresa y las razones que motivaron su salida.
- j) Análisis de cargos: la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados

de capacitación para desarrollarla y proveer cultura e inteligencia específicas según las tareas.”²⁵

2.1.9.2 Diseño del programa de capacitación.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.

Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje. La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

En esta etapa se estructura los temas que ha de contener el curso, se consideran los horarios, los temas, los contenidos, la duración de las horas, lo cual permite programar la forma como ha de desarrollarse el curso. Para diseñarlo existen algunos criterios:

- “Reacciones: Como reaccionó el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general.

²⁵ Múch Galindo Lourdes, Óp. Cit. Nota 1, Pág.86

- Aprendizaje: En qué medida ha incrementado sus conocimientos y ha desarrollado habilidades y destrezas.
- Comportamiento: Cómo actúa el personal después de la capacitación, ha habido cambios o es igual que antes, como ha variado las relaciones interpersonales, cual es la actitud ante la supervisión, cual es el compromiso, puntualidad, responsabilidad con las metas y objetivos de la empresa.
- Resultados o costo beneficio: Cómo ha variado los accidentes, la producción, la calidad de los productos, en general la productividad y las ventas, en qué resultados concretos esto beneficia a la organización.”²⁶

2.1.9.3 Ejecución del programa.

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/o correos electrónicos como medio para difundir la realización del evento

“Para la ejecución se debe hacer lo siguiente:

- a) Análisis del Método: características del individuo, aptitudes, habilidades y conocimientos.
- b) Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación.

²⁶ Ibidem pág. 86

c) Observar los principios del aprendizaje

- Facilitar la retroalimentación
- Reforzamiento a tiempo
- Evitar la tensión, es negativa
- Buscar la participación
- Motivación

Para que la ejecución cumpla con sus objetivos depende de:

a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas

b. La calidad del material del entrenamiento presentado: El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente

d. La calidad y preparación de los instructores: Es muy importante el criterio de selección de los instructores, éstos deberán reunir ciertas cualidades

personales, como son: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

e. La calidad de los aprendices: Habrá mejores resultados con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento.”²⁷

Después del diseño del programa se tiene que llevar acabo, en este paso es en el momento que el instructor imparte los contenidos, apoyándose de auxiliares; estos se imparten en lugar, horarios y fechas ya programadas.

En este paso es importante organizar la secuencia de los contenidos y las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizaran, explicarle a los participantes los contenidos y los objetivos, se trata de motivar a los trabajadores y establecer una buena comunicación, entender y mantener el control con el grupo y lo más importante vigilar cada aspecto de la realización del programa y hacer ajustes si es necesario.

2.1.9.4 Evaluación de los resultados programa.

La etapa final del proceso es la evaluación de los resultados obtenidos. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación.

Para la evaluación del programa se recomienda medir la reacción o impacto que generó, el aprendizaje también para saber en cuanto se incrementaron los

²⁷ Ibidem pág. 86

conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes y las actitudes para conocer en cuanto han modificado la conducta o comportamiento.

“La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- Al inicio del curso: Diagnostica y mide el nivel de conocimiento de los participantes.
- Durante el curso: Conocer el progreso de los participantes y hacer los ajustes.
- Al final del curso: Medir el cumplimiento de los objetivos.

En relación a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida existen diferentes modelos de evaluación y los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

- El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante y conocimiento obtenido por el participante.
- El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos que intervienen se mantengan abiertos y sensibles a los puntos de vista de los otros, y a la vez sean cuestionados desde un punto de vista particular.
- El enfoque de Bell System: Utiliza los siguientes niveles: resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación y resultados del valor.

- El enfoque de Donald Kirkpatrick: Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción, maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
- El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs): Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación.”²⁸

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como el aumento de la productividad organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento del clima organizacional, mejores relaciones entre empresa y empleado, facilidad en los cambios y en la innovación, aumento de la eficiencia y generar incremento de ventas en la empresa.

2.1.10 LA RELEVANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

La capacitación en México comprende ahora en la mayoría de las industrias todas las actividades que van, desde adquisición de una sencilla habilidad, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la dotación de actitudes administrativas muy elaboradas, y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados.

²⁸ *Ibidem* pág. 87

Cuando un empleado se siente adecuadamente capacitado, tiene la oportunidad para decidir sobre su vida para obtener la satisfacción máxima de su trabajo, la cual forma un círculo beneficioso.

En México la capacitación se ha considerado como un complemento del sistema educativo nacional, ya que forma parte del proceso, no solo de desarrollo de personal, sino del crecimiento de la organización en la que el individuo trabaja.

Existe una demanda excesiva para tener un personal calificado, pero el problema de esto es que las universidades o diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como empresas privadas o las mismas organizaciones donde se busca establecer programas periódicos de educación, así el tipo de enseñanza será lo necesariamente buena para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad siendo significativo para el trabajador y para la empresa.

“Los dos puntos básicos para capacitar son: el primero que las organizaciones en general deben de dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permiten enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria, la segunda es que no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.”²⁹

En los últimos años las organizaciones prestadoras de servicios mexicanas se han preocupado y tomado conciencia de la gran necesidad que existe de la capacitación entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de sus empleados o trabajadores principalmente en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y en el incremento de la productividad.

²⁹ Silíceo Aguilar Alfonso, Óp. Cit. Nota 7, pág. 19

Hoy en día los representantes de los trabajadores han mostrado un gran interés y preocupación en hacer que los empresarios dentro de las organizaciones se encarguen de hacerles llegar la capacitación adecuada para mejorar su desempeño y así mejorar la calidad como empresa o así mismo de la vida misma, pero por desgracia todavía existen empresas y/o personas que consideran que la capacitación es un gasto inútil, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar.

El gobierno insiste en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México, se manifestó que al modernizar la educación es hacer que México sea fuerte, para poder sobresalir en todos los contextos

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal, sin embargo, aún en este caso, los supervisores tendrán que actuar como capacitadores.

Durante la capacitación del personal, es necesario: evaluar constantemente el nivel de comprensión, adecuar el nivel de capacitación según el grupo de participantes, presentar un número limitado de conceptos por vez, separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples, involucrar a todos los empleados relacionados así todos participan activamente, no sólo observan la demostración de un individuo y utilizar material visual para estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Como en cualquier evento relacionado con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse más cómodos si el supervisor es amable y les demuestra paciencia; los elogios honestos y merecidos también ayudan, en ocasiones los empresarios no capacitan a su personal por temor a ser abandonados por el empleado una vez

que esta termina, o bien, temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve a un empleado ya capacitado.

Se tiene que estar informados sobre la posición competitiva que la empresa mantiene en el mercado y de la calidad de vida laboral que ofrece a los trabajadores la misma organización puede propiciar que los empleados se sientan comprometidos a continuar laborando donde sienten que se les recompensa su esfuerzo.

Será conveniente en estos casos evaluar a fondo cual será el costo por errores u omisiones de los empleados no capacitados adecuadamente contra el beneficio de colocar el presupuesto en otras áreas; en la gran mayoría de casos se gasta más para reparar los errores que cometió algún empleado que afecta a toda la organización que en la misma capacitación.

Para lograr empleados productivos es indispensable brindarles capacitación de calidad e impartida de manera continua, de esta manera se generará en el individuo un interés propio hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

El personal bien capacitado ofrece continuamente un valor agregado a todo lo que produce, permitiendo a la empresa ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes.

La capacitación en México debe de ser tomada seriamente debido a que los cambios en las condiciones tanto internas como externas del país implican que una organización realice los ajustes necesarios para adaptarse rápidamente.

Existen diversas formas para ser competitivo: crear un producto con mayor calidad que la de los competidores, proporcionar mejor atención y servicio a los clientes, lograr menores costos de fabricación que los competidores o proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. En todos estos ejemplos, es fundamental la participación del factor humano y esto sólo se puede lograr a través de la capacitación.

Proponiendo como meta el ingresar y permanecer en el mercado más grande del mundo, es necesario tener y mantener gente preparada y actualizada capaz de enfrentar los cambios tecnológicos y estar a la vanguardia en la información.

“Posibilidades de crecimiento y desarrollo en empresas mexicanas se pierden por falta de información, conocimiento y actualización. Muchos empleados se quejan porque sus ingresos no les alcanzan para cubrir todas sus necesidades o gustos, pero cuando se les anticipa que tomarán un curso se sienten ofendidos o buscan la manera de zafarse de él, pero empleando las técnicas adecuadas de motivación, además de hacerles ver los beneficios propios en su actividad diaria y en su futuro laboral, permitirá un cambio de actitud por parte del empleado hacia la capacitación.”³⁰

La capacitación en México aún tiene un largo camino por recorrer, sin embargo existen ya las bases, herramientas y metodología para hacer más simple este proceso y apoyar a las empresas para que se mantengan en un alto nivel competitivo en el comercio.

Como en cualquier evento relacionado con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse más cómodos si el supervisor es amable y les demuestra paciencia. México cada día busca que los conceptos de calidad y productividad se enseñen

³⁰ Grados Espinoza, Óp. Cit. Nota 5, pág. 30

desde los niveles más básicos, para poder llegar a un desarrollo sano y fuerte por parte de cada persona, ya sea en ámbito personal, familiar o empresarial.

Respecto de la capacitación y la empresa, se debe tener en cuenta que toda organización es responsable del éxito de la función de la capacitación, depende del jefe inmediato y de los empleados, porque si este no da apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos, nunca se logran buenos resultados.

2.1.11 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Para poder saber las condiciones en las que se debe proveer la capacitación dentro del marco legal se citaran el artículo 153 de la A a X de la agenda laboral, 2010, Cap. III BIS.

- artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón les 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 secretaria del trabajo y previsión social.
- artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaria del trabajo y previsión social. en caso de tal adhesión, quedara 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 secretaria 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 el adiestramiento deberán tener por objeto:
 - I. actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
 - II. preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
 - III. prevenir riesgos de trabajo;
 - IV. incrementar la productividad; y,
 - V. 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 esta, prestara 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:
 - I. asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
 - II. atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
 - III. 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 secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités 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 conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

- artículo 153-L. La secretaria del trabajo y previsión social fijara 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 a 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, 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 secretaria 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 a 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 sujetara 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 secretaria del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; 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 y 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 secretaria del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,
 - VI. aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaria 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 secretaria del trabajo y previsión social, esta 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 de cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaria 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, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla 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 secretaria del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria 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 esta, 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, suficiencia que señale la secretaria 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 secretaria 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 cuál 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 el.
- 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 impuesto en este capítulo.

En las organizaciones se debe buscar una capacitación integral, esta se debe preocupar por todas las personas, debe ser un medio para lograr la calidad y así todos los objetivos de la empresa.

Es necesario que la empresa realice la capacitación de manera correcta, para esto es necesario basarse en las disposiciones de ley para verificar que se hizo bien; con una buena retroalimentación los trabajadores cumplen con su trabajo y a si la organización cumple con la satisfacciones de necesidades de los clientes.

Capacitar es progresar, todas las empresas deben capacitar a sus trabajadores, estos tienen el derecho y la necesidad de recibir una buena retroalimentación por parte de la empresa, esto genera competitividad y desarrollo en la organización.

Esta debe concebir conocimientos a todos los participantes, como puede ser el de la tecnología y el adaptarse a las nuevas tendencias.

2.1.12 LAS TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES.

Hay seis tendencias para poder capacitar, las cuales se mencionan a continuación:

“En primer lugar, las empresas más exitosas no se basan en personas brillantes: se basan en equipos de trabajo muy adiestrados. Para mejorar la eficacia de la empresa, entonces, no es suficiente mandar a hacer un curso a dos o tres personas, en general hace falta reentrenar a equipos completos, sobre todo cuando hablamos del equipo directivo de la empresa.

En segundo lugar, las empresas exitosas no buscan aumentar la cultura general de sus gerentes, si no lograr que sus gerentes mejoren la forma de hacer su trabajo cotidiano. Para esto se requiere que las personas aprendan:

1. Lo necesario.
2. En el momento adecuado.
3. En lo posible dentro de la empresa.

Se busca no sacar al personal de su puesto de trabajo, a menos que sea imprescindible.

En tercer lugar, se fijan prioridades estrictas de capacitación no solo en lo referente a los temas abordados, sino también en a quien se entrena. Se invierten más recursos en capacitar a la gente que afecta los procesos principales del negocio, se busca que su entrenamiento se difunda a lo largo de toda la línea.

En cuarto lugar, la capacitación tiene un lugar cada vez más importante en el presupuesto de la organización. En los países avanzados, los presupuestos de capacitación aumentan cada año.

En quinto lugar, disminuye el tiempo en el aula, los cursos externos de dos o más días completos son reemplazados por actividades cortas, de una mañana de duración.

Finalmente, está cayendo en duda el modelo tradicional de entrenador, hasta hace poco el entrenamiento era dirigido por un instructor que enseñaba a los participantes, en cambio, los instructores eficaces se han transformado en facilitadores del aprendizaje y ya no enseñan solo ayudan a los asistentes a aprender a mejorar su desempeño en el trabajo.”³¹

En general, los objetivos de entrenamiento suelen no alcanzarse con programas standard, porque cada empresa tiene condiciones particulares y necesidades específicas. Es preferible hacer que un especialista, sobre la base de esa

³¹ Frigo Edgardo, *“Las 6 tendencias de la capacitación”*, <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/>

situación específica, colabore con la empresa diseñando un programa capaz de alcanzar los objetivos que se buscan.

2.2 LAS VENTAS

Se pueden tener diferentes conceptos de ventas, una definición es el cambio de un producto o servicio por dinero, se trata de la transferencia de un bien. Las ventas son la actividad principal de cualquier empresa, es el motor que hace que funcione la organización

2.2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DE LAS VENTAS

Desde su inicio hasta nuestros días el origen de las ventas ha sido un proceso evolutivo en nuestra sociedad. La sociedad ha dado pasos para poder desarrollar la economía.

“Históricamente se puede ubicar como tres estilos de vida. Al inicio, al ser humano se le califica como nómada y cazador, no tenían un hogar permanente, debido a que seguían la manada de animales y el cambio de estaciones.

A esa época se le atribuye la primera transformación donde surge la agricultura. Ya había animales domésticos, buena cosecha y graneros llenos. El ser humano tiene tiempo para desarrollar la mente; algunos se convirtieron en filósofos, artistas y arquitectos, se comienza a construir grandes ciudades.

La segunda transformación cambia nuevamente el estilo de vida, pasando del agrícola al industrial. El hombre deja el campo para trabajar en fábricas, el trabajo se vuelve rutinario.

La tercera transformación crea una ola de cambios continuos, tecnología electrónica e información; el ultimo es la integración de la sociedad política y económica mundial; de repente las condiciones de vida, distribución de productos, servicios y de mercados cambian.”³²

Desde el inicio de los tiempos se generan las ventas, llamadas de otra forma, pero al fin todos buscaban el intercambio de productos para la satisfacción de las necesidades humanas.

Esta es una especie de arte basada en la persuasión, pero también es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

“Las ventas en el cuaternario prehistórico, durante este periodo el hombre primitivo carecía del fuego y de la cerámica. El hecho de no poder llevar carne hasta su guarida, lo obligaba a salir diariamente de caza para poder subsistir, no importaba el estado de salud, ni el tiempo.

Esto ocasiono que el hombre adquiriera destreza y especialización, hasta el punto de que cazaba más de lo que podía comer, sin embargo, en el conjunto humano algunos resultaron menos aptos para esta actividad y optaron por realizar el trueque, con el pasar del tiempo a esto se le denomino venta, bajo la forma de trueque.

³² De la Parra Eric y Del Carmen Madero María, *Estrategias de ventas y Negociación*, Ed. Panorama, Pág.28

Más tarde comenzó una forma de actividad comercial sencilla, cuando algunas comunidades desarrollaron un talento especial en la confección de vestimenta; en tanto otros se especializaban en la caza y más tarde otros iniciaron actividades agrícolas.

Para el año 500 a.C. ya se encontraban domesticados la mayor parte de los animales de granja, se inicia la edad de bronce donde aparecen ciertas actividades comerciales mejor configuradas.”³³

Conforme a la evolución iban cambiando la forma de hacer ventas, pero básicamente todas se basaban en cultivar un comprador potencial, hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

“Las ventas en los siglos XVI a XIX, todo el continente americano y las islas descubiertas y sometidas a España quedaron sujetas a leyes, de las cuales un instrumento básico fue la casa de contratación establecida en 1503. Esta casa de contratación regulaba el comercio y el tránsito de toda mercancía que se enviase o procediera a América.

Los impuestos que gravaban las mercancías que llegaban o salían, a finales del siglo XVI alcanzaron la suma de 24 millones de ducados la moneda actual de esos tiempos y constituían la principal fuente de ingreso de la hacienda española, esto atrajo a cada vez más comerciantes de toda Europa, que traficaban toda clase de productos.

³³ Llamas José María y Barragán Luis, *Estructura científica de la Venta*, 2da edición, Ed. Limusa, Pág.39

El comercio iniciaba la actividad del mayoreo, con vendedores que compra y acaparan los productos mediante transacciones por documentos, sin verse el producto. Se instituyeron los corredores comerciales y las bolsas en donde la compra y venta se realizaba con alimentos, bebidas, metales maderas, colorantes y bordados.

Los vendedores intermedios empleados de los grandes mayoristas se iniciaban en esta actividad obteniendo comisiones con un promedio de 5%. Se centralizaba el correo, las empresas empiezan regularizarse y reglamentarse (S. de R.L y S.A.).

Para el año 1889 al 1900 en la revolución Francesa se imprimen nuevas características de la actividad comercial. La aparición de la máquina de vapor transforma la economía. Con este motivo finaliza la fase Eotécnica en consecuencia se inicia la segunda fase denominada Paleotécnica.

La revolución industrial XVIII produce tales transformaciones que se requería el trabajo de 12 operarios para poder producir lo que consumirían 300 personas. La respuesta de la distribución de las metas de productividad aparece con la creación de almacenistas, mayoristas y detallistas que organizan y encauzan los productos hacia el consumidor final.

Inician su aparición los vendedores viajeros, que llevan consigo la mercancía para su venta a través de rutas prefijadas, los cuales sufrían asaltos por lo cual solo se hizo portador de las muestras con las cuales realizaba pedidos, el mismo investiga el crédito y hace los cobros, otro vendedor que nace es el vendedor que vende de puerta a puerta con un extenso surtido de las mercancías. Los sistemas de transporte y la modificación en las comunicaciones influenciaron la actividad de la venta.

Ya en el siglo XX se estructura la actividad del vendedor comisionista, para el periodo de 1914 a 1920, correspondiente a la Primera Guerra Mundial, se carece casi todo y se consume todo lo que se produce.

En 1929 fue la época de la depresión económica de la posguerra, ante la dificultad de realizar ventas y la urgencia de llevarlas a cabo, se estudian y depuran los métodos de promoción y nace la venta como una nueva ciencia.

Para 1945 se halla el mundo en un nuevo colapso a causa de la Segunda Guerra Mundial, de la cual se extiende y difunde el concepto de Marketing, aunque se había iniciado en 1902, no logra hasta ese momento su difusión generalizada.³⁴

Con la evolución de las ventas nace el oficio de las ventas, esto es que los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos trabajadores era vender.

Esto genera entonces una práctica de ventas que se le denomina a presión, se espera que un vendedor tenga el dominio de ciertas técnicas para poder así cumplir con la negociación y cerrar el trato.

Algunas empresas y mercados ya bastante invadidos con productos alternativos, se saturaron y con esto nace la competencia aguerrida, Surge como un fenómeno japonés, que trata de fabricar bienes de bajo costo y aceptable calidad, para lograr vender en mayor cantidad y menor tiempo, pero varias empresas logran mejorar su nivel comercial y ubican sus productos entre los de mayor prestigio a nivel mundial.

³⁴ Ídem. Pág. 50-51

Las organizaciones logran obtener más ventas y los clientes actualmente marcan la tendencia comercial es a través de la difusión de las tarjetas de crédito.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LAS VENTAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL

Las ventas ha estado presente desde siempre, en todos los momentos de la vida de los seres humanos; cualquier persona en una situación primero, planifica e ingenia la mejor forma de comprar y se analizan las mejores cualidades para que tener el producto o servicio deseado.

Existen muchas situaciones que enfrentamos todos los días en las cuales es necesario aplicar técnicas o formas de vender, desde un niño pidiendo un juguete a sus padres.

Esto sucede día a día en la operación del negocio: hay diferentes situaciones, unas fáciles, otras difíciles, las cuales se deben analizar para que marchen eficientemente, para bien de los clientes y el negocio.

Sabemos que la venta comienza con cada uno de los propietarios, pues son ellos los interesados y encargados de que el negocio se convierta en una fuente de ingresos para él y su familia, además de proporcionar a los clientes actuales y potenciales, productos que satisfagan sus necesidades.

Para las empresas es de gran importancia las ventas por que generan los ingresos, si una empresa no puede cubrir sus gastos nunca podría funcionar, en consecuencia sin ventas la empresa no es nada.

Las ventas que se pierden son debido a la ausencia de un esfuerzo consciente y eficaz, pueden representar la diferencia entre que la empresa cierra a fin de año con beneficios o con pérdidas.

La actividad de la venta ocupa el primer lugar de importancia en una organización ya que toda empresa depende principalmente de lo que se obtenga del departamento de ventas.

2.2.3 LAS VENTAS COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El primer paso de la venta corresponde a la planificación y estrategia, esto es definir el proceso y organizar las actividades a realizar para lograr la comercialización. Hoy en día no basta con ofrecer un producto o servicio, es necesario convencer a los consumidores y usuarios de que compren, esto implica que es necesario ejecutar una serie de actividades orientadas a lograr ese convencimiento,

Para lograr una venta efectiva las empresas disponen de diferentes enfoques.

La estrategia de tracción, en esta las empresas centran todos sus esfuerzos en los consumidores o usuarios utilizando la publicidad, promoción y la distribución para convencerles de las ventajas y cualidades y así de esta forma los consumidores procuran los productos o servicios de esta empresa.

La estrategia de empuje, por el contrario en esta estrategia las empresas centran sus esfuerzos directamente en los distribuidores o en los consumidores, estos no realizan grandes inversiones en publicidad y promoción.

La mayoría de las grandes empresas que operan en los mercados de productos y servicios masivos recurren a la estrategia de tracción, su objetivo es fijar sus marcas en la mente del consumidor

2.2.4 TÉCNICAS DE VENTAS

Las ventas son una ciencia que se encarga del intercambio de un bien y/o servicio por un equivalente con el fin de repercutir, por un lado con el desarrollo de una organización y por el otro en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del consumidor,

Para ello se basa en una serie de técnicas para informar de los beneficios del intercambio de ambas partes.

2.2.4.1 Venta pasiva

“En este tipo de venta el cliente es el que da inicio al proceso de la compra, las empresas no compran solo permiten que se les compre. Los clientes compran porque lo necesitan no porque la empresa necesite vender.”³⁵

Este tipo de venta la generan las empresas que venden productos de primera necesidad como podría ser la comida o todo el tipo de cosas que la gente necesita para poder vivir o de higiene.

³⁵ De la Parra Eric y Del Carmen Madero María, Óp. Cit., nota 32, pág. 34

2.2.4.2 Venta activa

“En este tipo de ventas el cliente forma parte importante del enfoque de proceso, y hacia él se canalizan todos los recursos y esfuerzos. Tanto la empresa como los vendedores han tomado la iniciativa buscando la satisfacción del cliente.”³⁶

En este las empresas generan un proceso para ejercitar la venta, hacen tipos de promociones o publicidad para que las personas quieran comprar el producto o/y servicio.

2.2.4.3 Venta repetitiva

“En este tipo de venta el cliente ha estado involucrado a un proceso de información y resultados que le permite conocer el producto o servicio, sus funciones, prestaciones, características, beneficios y de esa manera se relaciona con las necesidades que tiene y la toma de decisiones de compra basado en su experiencia y una nueva necesidad.”³⁷

Para este tipo de venta el cliente ya sabe que es el producto y sabe todas sus características, antes de poder comprarlo debe de informarse bien sobre este.

2.2.4.4 Ventas de negociación

“En este tipo de venta, debido al desconocimiento que tiene el consumidor sobre el producto o servicio, se requiere asesorar, ayudar, apoyar y asistir al

³⁶ Ibidem Pág. 34

³⁷ Ibidem Pág. 35

cliente, durante el proceso de la venta, para poderle demostrar que el producto en realidad cumple con la necesidad o requerimiento y así allegar a la decisión de compra.”³⁸

Para este tipo de venta es necesario conocer cada detalle del producto para así poder saber si podrá satisfacer las necesidades de la persona de lo contrario este no se vendería, porque no cumple a simple vista con las características que las personas necesitan. Se puede deducir que la venta pasiva se relaciona con la venta repetitiva y la venta activa con la venta de negociación

2.2.5 PROCESO PARA LOGRAR UNA VENTA EXITOSA

En la era actual se ha presentado un gran cambio en relación al comportamiento de los clientes.

Cada día es más rápido el cambio de necesidades de los clientes ya sean creadas por una organización o generadas por ellos mismos, y se requiere ante esta actitud, un proceso ágil, flexible y permanente de los procesos de ventas.

En esta sociedad no se puede concretar ninguna actividad sin una preparación previa, sin esta se pueden encontrar errores, conflictos que consumirían un tiempo importante y pueden desviar la atención de los resultados en la productividad buscada.

La organización del proceso de la venta implica la preparación y adecuación de los medios e instrumentos para facilitar la actividad vendedora, en el tiempo disponible, previsto y conveniente, lo que representa la planificación total del trabajo

³⁸ Ibidem, Pág. 36

En las cuales se tiene tres partes importantes para poder predecir el futuro, ver cómo quiere que este sea y diseñar maneras para asegurarse que el resulte en la forma adecuada, estos tres pasos son la búsqueda de clientes, presentación de la venta y el cierre de la venta este proceso siendo de primordial importancia su implementación profesional, ya que es la base del éxito empresarial.

2.2.6 ÁREAS INVOLUCRADAS EN LAS VENTAS

En la empresa existen funciones esenciales que deben llevarse a cabo con el fin de lograr las ventas cuya responsabilidad se distribuye entre sus diferentes áreas.

2.2.6.1 Mercadotecnia

La organización puede crecer cuando logra relaciones eficaces y continuas con su entorno, el marketing se define como el nexo de unión entre la empresa y su entorno, en primer lugar analiza como iniciar, mejorar y realizar las relaciones de intercambio entre la empresa y su entorno, para después desarrollar el producto, fijar el precio y llevar a cabo la comunicación y distribución del mismo.

“Esta área comprende las tareas de dirección y gestión que requiere la actividad comercial de la empresa, en líneas generales, se trata del análisis de las necesidades de la demanda para diseñar la oferta de la empresa que puede satisfacerlas.”³⁹

³⁹ Muñoz Torres María de Jesús, *Fundamentos de Economía, Empresa, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC*, Ed. UNED, Pág. 244

2.2.6.2 Producción

“En este departamento se desarrolla la actividad productiva, es decir, aquella actividad llevada a cabo por personas de este departamento y que crea utilidad para que los bienes o servicios producidos en la empresa satisfagan las necesidades de la demanda de ésta.

Una definición de la función de producción es cuando se considera ésta como la transformación de factores productivos en productos terminados, aunque corresponde más bien al termino de transformación.”⁴⁰

Esta área es considerada como uno de los departamentos más importantes, ya que desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios.

Las actividades de producción representan la parte más grande del capital humano en la organización. En la mayor parte de las empresas los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones. Las fuerzas y debilidades de las funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

2.2.6.3 Finanzas

Desde el punto de vista financiero, es posible hablar de la empresa como un conjunto de elementos financieros y de inversión en constante conexión, que se encuentran reflejados en las cuentas de la empresa.

⁴⁰ Ídem, Pág. 241

La dirección de la empresa y la financiera, en particular procuran el equilibrio entre el riesgo asumido directamente relacionado con el coste de las distintas fuentes de financiamiento y rentabilidad generada por las distintas inversiones acometidas por la empresa.

En el área de finanzas se desarrollan las decisiones que afectan a ambos aspectos del financiamiento y rentabilidad de la inversión. El objeto de la empresa es hacer máximo el valor de la misma, este propósito se traduce desde el enfoque de área de finanzas como la búsqueda de la mejor utilización de los recursos financieros para el logro del objetivo de la empresa.

Esta área es de gran importancia ya que todas las empresas trabajan con base en constantes movimientos de dinero, ésta se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa.

El área de finanzas tiene como objetivo primordial el aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Se procura disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, para así poder cumplir debidamente con el funcionamiento que la organización requiere, para satisfacer las necesidades de la empresa.

2.2.6.4 Recursos Humanos

En este departamento sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que pertenezcan, entre sus funciones se pueden destacar el ayudar a prestar servicios para la organización, a sus gerentes y empleados; evalúan desempeño, reclutar al nuevo personal, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

El área de recursos humanos forma parte de la línea dentro de la organización, en primera instancia porque está dentro del organigrama; en segundo término porque con su labor contribuye al logro de los objetivos organizacionales, misión y visión.

“Los recursos humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una organización y otra. Las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ellos cuentan con sus recursos humanos. Los gerentes operativos juntamente con el área de R.H. deberán dedicar tiempo y esfuerzos para capacitar y entrenar al personal.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, misión y valores de la organización; estos últimos deben integrarse a la administración de la organización a través de convertirlos en competencias cardinales. Así de este modo es como esta área agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros.

Los indicadores de gestión ayudan a visualizar la situación actual o pasada de la gestión global del negocio propiciando la toma de decisiones cada día.”⁴¹

2.2.6.5 Logística

La función de logística se encarga de la gestión de los flujos físicos de la empresa como son las materias primas y los productos acabados; y se interesa en su entorno.

Esta función comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la

⁴¹ Alles Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Ed. Granica, Pág. 48

organización y como un sistema integrado. El objetivo de esta es satisfacer las necesidades y requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo coste posible.

“Es el área que ha de controlar la organización interna el evento en su aspecto complementario de viajes, estancias y movilidad. Normalmente es a esta área a la que se le asigna, también toda actividad complementaria que se pueda generar independientemente, pero que gire alrededor del mismo o sus participantes.”⁴²

2.2.6.6 Abastecimiento

“La palabra abastecimiento tiene diversas acepciones, como son las siguientes: en las empresas industriales significa almacenar productos que se consumen dentro del establecimiento, incluyendo papelería y equipos de oficina; para otros el término abarca como mínimo las funciones de compra, almacenamiento y recepción; para otros lugares el termino es muy amplio, se trata al abastecimiento como la compra, trafico, almacenamiento y recepción de todo lo que se consume dentro de la empresa.

Algunos autores consideran al abastecimiento como un sinónimo de compra, pero en realidad son diferentes. Las funciones de abastecimiento son el conocimiento de la necesidad, expedir la requisición, hacer y esperar el pedido, recibir los artículos y servicios, controlar el inventario y la rotación del inventario a los departamentos.”⁴³

La importancia de este radica en que es vital para el éxito de las empresas tener en operación las compras, puesto que la utilidad en una entidad está determinada

⁴² Ayora Daniel, *Organización de Eventos*, Ed. INDE, Pág. 47

⁴³ Del Río González Cristóbal, *Adquisiciones y Abastecimientos*, 4ta edición, Ed. Thomson, Pág. 8

en gran medida, con la efectividad de la administración de los bienes y servicios adquiridos.

El objeto es obtener los mejores precios y condiciones, tanto de entrega, calidad, financiamiento, así como mantener buenas relaciones con los proveedores. Para lograra esto se tiene que hacer hincapié en el análisis de compras, por medio de la organización del equipo de analistas que tiene a su cargo la coordinación de las actividades de un plan determinado.

2.3 EL VÍNCULO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO CON EL ÁREA DE VENTAS

El departamento de abastecimiento debe de mantener buen contacto con los demás departamentos, entre los que están producción, finanzas, mercadotecnia, contabilidad y ventas.

La relación con el área de ventas es que son una estrategia de negocios en las que los distribuidores y proveedores se comprometen en trabajar juntos para lograr mejores valores para los consumidores.

El área de abastecimiento es el elemento estratégico para cumplir con el proceso de ventas, cuidando aspectos como calidad, economía y tiempo. La administración de esta área abarca diferentes procesos y operaciones que transforman las materias primas en productos terminados y se distribuyen a través de los canales de ventas a detalle, debido a las presiones de obtener más utilidades la disponibilidad de nuevas tecnologías el valor de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un elemento estratégico que ofrece a la empresa la oportunidad de una mejor relación del costo y el beneficio, una administración más eficiente de los inventarios y la posibilidad de comunicarse en tiempo real, una mejor relación

con el proveedor, es decir, una mejora operativa que llega a generar menos costos así incrementando los beneficios para la empresa.

La fuerza de ventas genera un pedido, el departamento de abastecimiento ordena el producto a los proveedores, después de un tiempo determinado los proveedores envían el producto a la compañía, la compañía transforma el producto y luego lo hace llegar al cliente, si una parte de todo este proceso no funciona bien, el pedido se demorará y se acumulara en el inventario, lo que genera pérdidas y conflictos para la organización.

Al lograr incorporar un buen grupo de trabajo para el área de abastecimiento se acorta en una semana los días del inventario disponible, así logrando una máxima de ventas para la compañía, generando beneficios en toda la organización.

Los objetivos implementar a un buen equipo de trabajo son los de terminar con las desviaciones, que pudiera ocasionar retrasos de los materiales, invirtiendo lo mínimo de la compra, seleccionar que los artículos tengan la calidad que se requiere para lograr los propósitos de la organización, valorar los servicios que ofrece el proveedor de acuerdo con las necesidades, evitar riesgos al realizar un mal pedido, utilizar parámetros de calidad en beneficio a las personas que se interesen en el producto, mantener buenas relaciones, creando técnicas nuevas para minimizar los costos y aumentar la calidad de sus acciones, y así obtener créditos, cuando sea necesario.

En manera general se puede decir que los objetivos están encaminados a conjuntar la función de abastecimiento con las demás acciones de la empresa, mantener informados a todos los niveles jerárquicos de lo que ocurre en este departamento y de lo que se efectúa y ser eficiente y eficaz en su desempeño.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 KRAFT FOOD DIVISIÓN ADAMS

La empresa ha seguido un largo camino en sus 100 años de historia, con un arduo trabajo, imaginación y un compromiso por brindarles a todos sus consumidores del mundo sus productos favoritos, con elementos que permitieron a esta compañía llegar a más de mil millones de personas en más de 170 países cada día.

3.1.1 Historia mundial de Adams

“La historia del chicle empieza con un personaje tenaz y una tonelada de resina. Como otros tantos inventores visionarios, Thomas Adams y su hijo encontraron la fórmula del chicle mientras buscaban una cosa completamente distinta: una fórmula para abaratar la fabricación de neumáticos. La materia prima que utilizaban era la resina de árboles zapote, de la que se habían hecho enviar de México nada menos que una tonelada.

A punto de deshacerse de la voluminosa mercancía el Sr. Adams encontró un uso alternativo a la resina, al ver a una niña comprando goma de mascar de cera de parafina recordó que los nativos de México ya usaban la resina como goma de mascar; y así se preguntó si había otra manera de aprovechar ese enorme lote de resina.

Con el nombre de Adams New York número 1, Thomas y su hijo bautizaron las cajas en las que empaquetaron las primeras remesas de chicles (bolitas sin sabor envueltas en papel de seda coloreados). El siguiente paso hacia la consagración de Adams Jr. fue su nombramiento como primer presidente de la American Chicle Company creada en 1899 por los principales productores de chicle americanos.

La empresa se instaló en España el 1 de diciembre de 1963, comprando una pequeña empresa familiar y cambiando su nombre (IAP, S.A.) por el de ADAMS, S.A., denominación que se mantuvo hasta 1997, en que se adoptó el nombre corporativo de Warner Lambert, S.A.

Para el año 2000 Adams perteneció a la farmacéutica Pfizer, una de las primeras empresas mundiales en capitalización bursátil, esto le permite tener un inestimable apoyo a la hora de desarrollar nuevos productos con valor añadido y que se adapten a las nuevas necesidades de los consumidores.

Con casi 11.000 m² destinados a producción y almacenes totalmente automatizados, sobre una superficie de 34.000 m², se fue aplicando poco a poco en un ambicioso programa de mejora continua desarrollando una tecnología propia. Los procesos de fabricación de goma se controlan por autómatas programables que aseguran un alto nivel de calidad, respaldado por la certificación de calidad según norma ISO 9001.

En la planta de Barcelona trabaja un equipo profesional, comprometido con la calidad, la seguridad, la satisfacción del cliente y el respeto al medio ambiente, dicha planta, especializada en la producción de chicle sin azúcar, abastece las demandas de 12 países de 3 continentes, con una producción aproximada de 3.800 toneladas anuales.

Para el año 2003 Cadbury Schweppes una empresa multinacional de alimentación, especializada en dulces y refrescos con sede en Londres, adquiere el área de confitería de Pfizer.

Para el año 2010 Kraft Foods le hace una oferta a Cadbury, esta compañía que fue un fabricante independiente durante 200 años, no quiere aceptar el trato. Kraft considera esta compra como una estrategia adecuada y complementaria, que permitiría crear una compañía líder con una cartera de más de 40 marcas y con unas ventas anuales, cada una, de más de 100 millones de dólares (unos sesenta millones de euros). Tiempo después de la negociación Kraft adquiere a Cadbury por 18 mil 500 millones de dólares.

La combinación de Kraft y Cadbury crea una potencia global en snacks, confitería y alimentos rápidos.”⁴⁴

3.1.2 Kraft Foods en México

Kraft Foods división Adams innova en México con inversión de US \$15 millones. Es una compañía productora de confitería más importante en el mundo, con 22 unidades de producción en 19 países.

⁴⁴ <http://www.kraftfoodscompany.com/mx/sp/About/nuestrahistoria.aspx>

En México cuenta con una planta en Puebla desde 1972, la más grande en toda América Latina y da empleo a 1,200 personas.

La empresa líder en gomas de mascar y confitería a nivel mundial, ha destinado en México aproximadamente 15 millones de dólares en investigación, tecnología y desarrollo de productos de alto valor agregado, enfocados a la salud bucal de los consumidores. En el marco de la presentación del instituto Adams, se señaló que productos como Trident y Clorets buscan combatir el mal aliento y las caries. Se ha demostrado científicamente que estas gomas de mascar ayudan a la recalcificación de los dientes y a la remoción de la placa dentobacteriana. Este esfuerzo de la compañía para crear productos de alto valor agregado es lo que marca la diferencia de la competencia. Dentro de la región latinoamericana, México es el mercado líder en gomas de mascar y confitería, con el 79% y 24% del mercado, respectivamente. Las marcas que registran las mayores ventas son: Trident, Clorets y Bubaloo.

3.1.3 Misión Adams

“Crear un nuevo negocio y acelerar de forma significativa nuestra tasa de crecimiento rentable. Hacer negocios en su forma usual no será suficiente.

3.1.4 Visión Adams

Trabajamos juntos para crear la potencia en confitería de mayor y más rápido crecimiento.

3.1.5 Objetivos Adams

Hacer crecer el valor para los accionistas impulsando el crecimiento de nuestras ventas a tasas de dos dígitos: “un paquete en cada bolsillo cada día.

3.1.6 Valores Adams

- Inspiramos confianza.
- Actuamos como dueños.
- Decimos las cosas como son.
- Lo hacemos simple.
- Lideramos con nuestra mente y el corazón.
- Somos abiertos e inclusivos.
- Opinamos, decimos y damos resultados.

3.1.7 Filosofía Adams

Kraft Foods es una empresa que siente orgullo por su historia, ya que desde sus comienzos ha tenido fuertes valores como respeto al medio ambiente y ética en las relaciones con funcionarios y proveedores que lo hacen parte de su cultura corporativa.

Es una empresa comprometida en proveer a sus consumidores productos de alta calidad, con información clara al respecto de sus ingredientes, además de seguir los más elevados estándares de seguridad e higiene alimentaria. Todos los negocios realizados con clientes y proveedores están guiados bajo la ética, la honestidad y el respeto por los intereses de las personas e instituciones comerciales o no envueltas en el proceso.

Se tiene respeto por los derechos laborales, la política de Recursos Humanos está regida, en todo el mundo, por el respeto a la legislación y a la libre expresión. La comunicación directa con los líderes es incentivada, para que las personas se sientan estimuladas a participar y contribuir con su trabajo, ideas y opiniones.

Esta empresa reconoce su responsabilidad como miembro de las comunidades en las que sus oficinas y fábricas están localizadas, en todo el mundo. Debido a ello, en varios lugares son llevadas a cabo importantes actividades para el desarrollo social y económico.

También estimula y auxilia todos los esfuerzos en pro del desarrollo educativo, una parte de ese trabajo con la comunidad envuelve la responsabilidad con el medio ambiente. La política de la empresa sobre este tema trata no solamente sobre los procesos relacionados con la producción de sus productos, sino también sobre la protección de los ecosistemas de donde provienen las materias primas necesarias para su manufactura.”⁴⁵

3.2 EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE KRAFT FOOD VERACRUZ

Es un área administrativa de la organización la cual está integrada por personal profesional capacitado, con experiencia, que tiene la responsabilidad de obtener materiales, abastecimientos, productos, y servicios que necesitan los demás departamentos de la empresa para realizar sus actividades.

Al crearse una sección especial, para que la función de compras se lleve a cabo se le está dando importancia como una actividad organizada.

⁴⁵ Resumen de Políticas sobre la conducta empresarial del grupo Kraft Foods

3.2.1 Su estructura

El departamento tiene que estar en perfectas condiciones, con el objeto de cumplir con su misión de la manera más eficiente posible, ocupándose no solo de sus funciones, si no también coordinando otras con las cuales se relacionan y lo que la gerencia espera de este departamento; como puede ser el cumplimiento de sus metas propuestas, conseguir la cantidad presupuestada y con oportunidad de lo abastecer a toda la organización, además de mantener relaciones armónicas con los proveedores.

Para lograr las funciones del departamento de abastecimiento se debe considerar fundamentos administrativos, así como ciertas políticas que se consideren necesarias. Al mantener comunicación constantes con los departamentos de la entidad con los proveedores, debe de aparecer el factor de retroalimentación de ideas e información, para evitar malos entendidos y para poder adquirir lo necesario de forma correcta.

Se puede afirmar que la importancia depende de las necesidades de la empresa, además también de las responsabilidades que se le asignen a dicha área, ya sea a un dirigente de alto nivel jerárquico o a los subordinados. La organización del departamento depende del tamaño, el giro, la importancia y las necesidades de cada empresa.

Se requiere de tiempo para poder realizar las actividades específicas del área, en forma eficiente y correcta, ya que si una acción se efectúa de este modo se podrá hacer en menos tiempo, menos dinero y esfuerzo, así evitando problemas.

Para poder ayudar en la eficiencia de este departamento, es necesario una categoría de buen nivel, con la participación, responsabilidad y cooperación del

personal de los demás departamentos, considerando las líneas de autoridad y el flujo de información.

3.2.2 La funcionalidad interna

Se debe estar bien organizado, contar con personal competente, ayudar a los demás departamentos y así conseguir cooperación. Dentro de la función del departamento de abastecimiento se puede dividir en diferentes rangos y cada uno tiene sus tareas asignadas a esta área.

El encargado principal, denominado comúnmente jefe, que es el subordinado de un ejecutivo de primer nivel. Como segundo nivel se encuentran los subordinados, los cuales se encargan de forma directa de todos los asuntos relacionados con las compras, como son la recepción del pedido, investigación de los proveedores, la firma, aceptar el producto.

En el tercer nivel están los ayudantes, estos son los que pueden servir como asesores y asistentes; por último está el personal que ayuda a las labores de oficina, como son: las secretarias, recepcionistas, redactores, los cuales su labor es mecánica, pero no deja de ser una actividad importante dentro de este departamento.

El encargado de este departamento tiene como responsabilidades: elegir, tratar, platicar, negociar con los proveedores, investigar cotizaciones de precios, realizar un análisis, en su caso solicitar permisos al superior procurando conseguir beneficios, poner en circulación las ordenes de abastecimiento y su seguimiento, recibir, revisar los productos, buscar forma de transportar los artículos, investigación de nuevos mercados, actualizar cotizaciones.

3.3 CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA ÁREA DE ABASTECIMIENTO

En Kraft Foods se realizan diferentes tipos de cursos de capacitación, los cuales proporciono la empresa a través del Departamento de Abastecimiento para fines del presente trabajo algunos se mencionan a continuación:

CURSO DE INDUCCIÓN

Nombre del curso	“El poder de las marcas”
Objetivo general	Conocer los productos de distribución y venta de Kraft Foods
A quien va dirigido	Gerentes Supervisores y Promotores del Canal de Detalle.
Temporalidad o periodo	Al ingreso del trabajador en periodos de 1 hora, durante dos semanas y refuerzos cada 6 a 8 meses.
Tema (s)	Productos de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Bubaloo • Trident • Clorets • Halls • Chiclets • Deemint • Maxair • Dentyne

CURSO DE INDUCCIÓN

Nombre del curso	“Pasos de la visita profesional”
Objetivo general	Conocer a detalle el procedimiento de llegada hacia el cliente y/o proveedor

	para lograr un trato exitoso y permanente.
A quien va dirigido	Gerentes Supervisores y Promotores del Canal de Detalle.
Temporalidad o periodo	Al ingreso del trabajador en periodos de 1 hora, durante dos semanas y refuerzos cada 6 a 8 meses.
Tema (s)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades de vinculación. • Determinar quién tiene la ventaja para negociación. • Estudiar la contraparte. • Prepararse para negociar. • Cerrar el trato.

CURSO DE INDUCCIÓN

Nombre del curso	“Curso de valores”
Objetivo general	Conocer los valores, principios y filosofía que rige la empresa Kraft Foods y cómo influyen en la identidad de todos los trabajadores.
A quien va dirigido	Gerentes Supervisores y Promotores del Canal de Detalle.
Temporalidad o periodo	Al ingreso del trabajador en periodos de 1 hora, durante dos semanas y refuerzos cada 6 a 8 meses.
Tema (s)	<p>Valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiramos Confianza • Actuamos como Dueños

	<ul style="list-style-type: none"> • Lo hacemos simple • Somos abiertos e inclusivos • Decimos las cosas como son • Lideramos con la mente y el corazón • Opinamos, decidimos y damos resultados
--	---

CURSO DE REFORZAMIENTO

Nombre del curso	“Traes chicles “
Objetivo general	Hacer despliegue de campaña “Traes Chicles” a la fuerza de ventas de Detalle.
A quien va dirigido	Supervisores y Promotores del Canal de Detalle.
Temporalidad o periodo	Del 30 abril al 5 de mayo en sesiones de 1 hora.
Tema (s)	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la frecuencia de compra de los consumidores, generando una mayor demanda de chicles. • Incrementar la demanda de chicles.

CURSO DE INDUCCIÓN

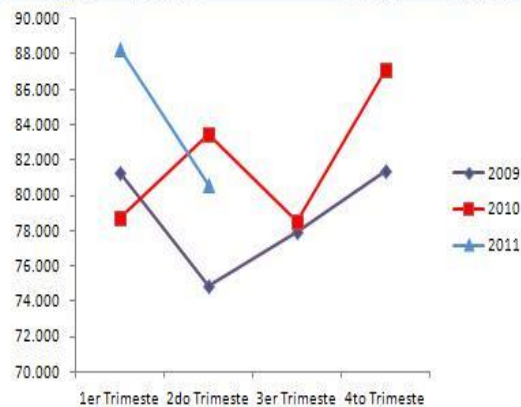
Nombre del curso	“Cumplimiento e Integridad”
Objetivo general	Conocer la conducta que se debe tener y mantener hacia la empresa dentro y fuera de ella.

A quien va dirigido	Gerentes Supervisores y Promotores del Canal de Detalle.
Temporalidad o periodo	Al ingreso del trabajador en periodos de 1 hora, durante dos semanas y refuerzos cada 6 a 8 meses.
Tema(s)	<ul style="list-style-type: none"> • La confianza es la forma como Kraft opera. • Código de conducta. • Conflicto de intereses. • Cumplimiento. • Integridad.

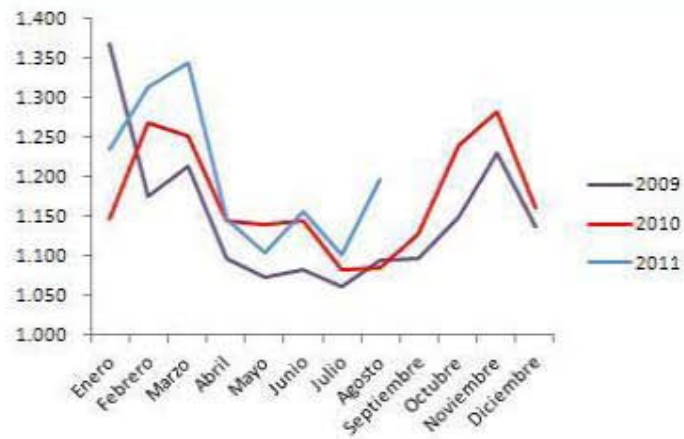
3.4 GRÁFICAS DE VENTA (2009 – 2010 – 2011)

Para poder comprobar la hipótesis del trabajo se analizaron los indicadores de las siguientes graficas de ventas las cuales proporcionó la empresa a través del Departamento de Abastecimiento.

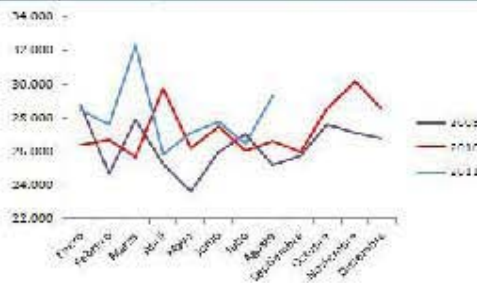
Mes	Cobertura 2009	Cobertura 2010	Cobertura 2011	Cierre 2009	Cierre 2010	Crecimiento 2009 Vs 2010	Cierre 2011	Crecimiento 2010 Vs 2011
1er Trimestre	94,8%	102,8%	96,0%	81.267	78.683	-3,2%	####	12,2%
2do Trimestre	92,1%	92,7%	92,6%	74.819	83.429	11,5%	####	-3,4%
3er Trimestre	95,8%	98,0%		77.962	78.550	0,8%		
4to Trimestre	96,4%	100,1%		81.382	87.106	7,0%		



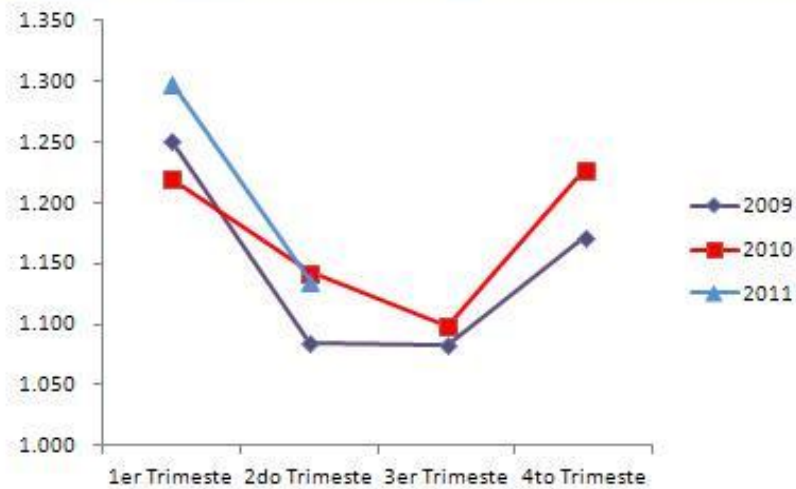
Promedio Diario Region 400 Vs Año anterior \$'000					
Mes	Cierre 2009	Cierre 2010	Crecimiento 2009 Vs 2010	Cierre 2011	Crecimiento 2010 Vs 2011
Enero	1.368	1.146	-16,2%	1.236	7,8%
Febrero	1.175	1.269	8,0%	1.314	3,5%
Marzo	1.212	1.252	3,3%	1.345	7,4%
Abril	1.098	1.144	4,2%	1.147	0,3%
Mayo	1.073	1.139	6,2%	1.105	-3,0%
Junio	1.082	1.145	5,8%	1.156	1,0%
Julio	1.060	1.083	2,2%	1.103	1,8%
Agosto	1.095	1.086	-0,8%	1.196	10,2%
Septiembre	1.096	1.128	3,0%		
Octubre	1.149	1.239	7,8%		
Noviembre	1.231	1.282	4,2%		
Diciembre	1.137	1.162	2,2%		



Venta Mensual Region 400 Vs Año anterior \$'000								
Mes	Cobertura 2009	Cobertura 2010	Cobertura 2011	Cierre 2009	Cierre 2010	Crecimiento 2009 Vs 2010	Cierre 2011	Crecimiento 2010 Vs 2011
Enero	93,4%	100,3%	98,2%	28.718	20.300	-31,2%	26.471	7,8%
Febrero	69,3%	102,0%	93,5%	24.671	26.646	8,0%	26.646	1,5%
Marzo	102,0%	100,2%	95,2%	27.070	25.671	-5,2%	25.671	25,7%
Abril	90,3%	98,0%	91,0%	25.252	20.750	-17,8%	20.750	-19,3%
Mayo	91,4%	97,0%	89,0%	23.600	20.108	-14,8%	20.108	-14,4%
Junio	89,7%	83,5%	98,2%	25.957	27.481	5,8%	27.481	1,0%
Julio	90,7%	95,0%	102,0%	27.000	26.000	-3,7%	26.000	-1,6%
Agosto	102,4%	96,6%	99,1%	25.100	26.599	5,6%	26.599	10,2%
Septiembre	95,5%	98,0%		25.710	25.951	0,9%		
Octubre	97,7%	101,1%		27.577	28.197	2,2%		
Noviembre	94,2%	99,7%		27.077	30.138	11,3%		
Diciembre	98,5%	95,0%		26.728	28.471	6,5%		



Promedio Diario Region					
Mes	Cierre 2009	Cierre 2010	Crecimiento 2009 Vs 2010	Cierre 2011	Crecimiento 2010 Vs 2011
1er Trimestre	1.250	1.220	-2,4%	1.298	6,4%
2do Trimestre	1.084	1.143	5,4%	1.136	-0,6%
3er Trimestre	1.083	1.099	1,5%		
4to Trimestre	1.171	1.227	4,8%		



3.5 ENTREVISTA AL GERENTE DE ZONA

Se realizó la entrevista al gerente de zona del área de abastecimiento de la empresa Kraft Foods división Adams, de la cual se recabo la siguiente información:

En la empresa no se cuenta con una fecha estimada para proporcionar la capacitación a personal de nuevo ingreso a los trabajadores del área mencionada, pero los cursos de reforzamiento se tienen cada 6 meses. Aunque las implementaciones de nuevos trabajadores van acompañadas de capacitación obligatoria, en cada ingreso de personal se les capacitan con los principales

programas de que son el de "el poder de las marcas", "pasos de la visita profesional" y "curso de valores"

En la organización la capacitación es muy necesaria en el grupo de trabajo, ya que por el tiempo de globalización y la competencia de los mercados, si no se capacita a los trabajadores, estos no dan el 100% que se requiere para el cumplimiento de los objetivos.

La empresa Kraft Foods es tan grande que no es necesario que se impartan cursos por partes externas de la organización, ya que esta cuenta con su propio departamento de capacitación.

Tanto para los trabajadores como para el gerente es de gran importancia la capacitación porque mantiene a su grupo de trabajo al día con las nuevas tecnologías y proyectos de innovación.

Con los cursos que se integran en la organización el personal está bien preparado a la hora de identificar un problema y tomar la decisión adecuada para resolverlo, ya sé que les instruye para afrontar cualquier tipo de retos, contando con el desarrollo de las habilidades necesarias para detectar a tiempo áreas de oportunidad.

En esta organización es de gran importancia contar con una buena relación entre trabajadores y patrones; ya que estos se rigen por los valores de Kraft Foods, en los cuales no hay diferencia entre directivos, presidentes, gerentes, vendedores u obreros, ya que todos son empleados de una misma organización y se deben de respetar entre sí.

Todos los cursos de capacitación que se imparten son importantes pero dependen del área en la que se desenvuelve dentro de la empresa, en este caso se trata del

área de abastecimiento y se enfoca al trato directos con los clientes y proveedores, algunos son los pasos de la visita profesional, como tratar a los diferentes tipos de proveedores, habilidades de negociación y el poder de las marcas.

Para que los tiempos de capacitación no interfieran con los horarios de trabajo se debe tener una buena planeación, para no afectar el tiempo libre de cada trabajador y respetarlo al igual que las jornadas de trabajo.

La capacitación como mejora laboral o desempeño laboral se considera como la formula correcta para tener un equipo competitivo y de alto rendimiento. Esta es considerada como una estrategia de inversión que genera un cambio en los centros laborales ya que mantiene actualizado al equipo de trabajo y da las herramientas necesarias con las cuales se puede salir a competir.

En el principal aspecto en el que se observan cambios en el personal después de impartirle un curso de capacitación es en que salen motivados y preparados para afrontar los retos de día a día. Al momento de realizar la capacitación es común ver que no todos los trabajadores van por el mismo sentido o el mismo camino, cuando se detecta que hay personas que les cuesta aplicar las enseñanzas se les da un reforzamiento hasta estar seguros de que se entendió.

En Kraft se considera fundamental impartir la capacitación en cada área de trabajo ya que es importante que todo el personal esté capacitado, porque es una empresa de gran magnitud y cada departamento tiene que funcionar al 100 %, es una organización que trabaja con metas establecidas y cada mes se deben de cubrir dichos objetivos al máximo.

3.6 ANÁLISIS COMPARATIVO

Para el análisis comparativo primero se realizó un diagnóstico de los cursos de capacitación que se imparten, de las gráficas de ventas que mostraron los índices de los años 2009, 2010 y 2011 y por último la entrevista que se le aplicó al gerente de zona del área de abastecimiento.

3.6.1 Diagnóstico

De los cursos de capacitación que se mencionaron, cada uno tiene sus propios objetivos, pero en general todos buscan que al ingreso de un nuevo empleado, este conozca todo lo referente a la empresa, como es el caso del curso del “poder de las marcas”, este trata en que el nuevo empleado identifique todos los productos que maneja la empresa; es de gran importancia que sepa que productos son los que se están manejando para el momento de la distribución, en caso de que estos no se sepan es un punto negativo para la organización. Siempre que se labora en algún lugar se tiene que saber cuáles son los productos con los que se trabaja.

En el curso pasos de la visita profesional, este al igual que los otros, es de vital importancia, pero su relevancia radica en que tiene que ver con el trato directo con las personas, como del área que se está refiriendo es la de abastecimiento, el empleado tiene que saber cómo manejar las situaciones que se presentan para llegar a un acuerdo con los proveedores, este tipo de cursos les indican los pasos para lograr un trato exitoso, sin tener ninguna clase de problemas con algún tipo de proveedor, porque evitando cualquier mal entendido se podrá ganar la confianza de estos y así llevar a la organización en un camino de éxito; los pasos que les indican para cerrar un trato son determinar las oportunidades, analizar quien tiene la ventaja, estudiar la contraparte y los dos pasos más importantes, prepararse para negociar y cerrar el trato de manera exitosa.

Otro de los cursos que se imparten a la introducción de un trabajador es el “de valores”, este da a conocer los principios que rigen a la empresa y se deben de aplicar a todos los empleados de la compañía, ya que con sus siete valores buscan la satisfacción interna de los miembros de la organización. Al igual está el “curso de cumplimiento e integridad” donde el objetivo de es que los nuevos miembros conozcan la conducta que se debe de mantener con todos los miembros de trabajo, la forma en que opera Kraft, siendo relevante ya que como se comportan sus empleados es del modo en que ven a toda la organización, por eso algunos de los temas que se mencionan en este curso, son el código de conducta, conflicto de intereses y el cumplimiento e integridad; en fin lo que se busca es que en la empresa y sus miembros mantengan un ambiente libre de tensiones y así lograr una satisfacción para todos.

Hay cursos que se dan a la llegada de nuevos miembros, pero para la empresa no basta con solo dar capacitación en una sola ocasión, ya que para ellos es muy importante mantener a los trabajadores motivados y a la vanguardia, por eso se dan algunos como el de “traes chicles” este tipo de cursos busca que el trabajador se adapte a los nuevas campañas o a las nuevas tecnologías que van cambiando conforme a la actualización de los mercados. Este curso tiene como objetivo hacer despliegue de las nuevas campañas, la empresa busca aumentar la frecuencia en que los consumidores compran chicles, tratan de hacer crecer la demanda de estos, quieren hacer de los chicles una necesidad y que las personas crean que es un producto indispensable y que en cualquier momento del día vendría bien contar con chicle en su bolsa.

En cuanto a las gráficas de ventas se muestran los años 2009, 2010 y 2011, en la primer gráfica se muestra como hubo un incremento de ventas del 2009 para el 2010 el año 2011 aún no se tienen datos registrados pero en cuanto a los primeros trimestres se presenta información que indica que hubo bajas de ventas

por parte de los trabajadores, esto quiere decir que es necesario un refuerzo de capacitación para poder aumentar las ventas.

En la segunda gráfica indica los promedios diarios, hasta las fechas que se señalan, donde se muestran que no se obtuvieron grandes pérdidas en la empresa. La mayoría de los datos indican que se mantienen o que hay un crecimiento en las ventas.

La tercera muestra las ventas mensuales, al igual que en la anterior indica que en la mayoría de los meses se obtuvieron ganancias y son mínimos los meses en que no se lograron las metas pasadas.

En la última gráfica se representan los promedios diarios que se obtuvieron por trimestre, los cuales indican que del 2009 al 2010 en el primer trimestre se obtuvo una baja de ventas, pero para los siguientes trimestres si hubo un incremento de ventas, en comparación del año 2010 con los datos que se señalaron en el 2011 indican que se obtuvo un incremento para el primer trimestre, pero para el segundo se tuvo un mínimo de bajas.

En cuanto a la entrevista que se le realizó al gerente de zona se recabó lo siguiente, tanto como para la empresa Kraft Foods como para el gerente consideran de gran importancia el que se impartan cursos de capacitación para los empleados, estos no cuentan con fechas exactas para ofrecerlos, pero a la llegada de un nuevo miembro se tiene que dar obligatoriamente diferentes cursos, pero no basta con solo dar la introducción al empleado, sino que también cada 6 a 8 meses se tienen que dar el refuerzo.

Son necesarios estos cursos por la globalización y la competencia de los mercados, ya que si no se capacita a los empleados estos no dan el máximo de su potencial para cumplir con los objetivos.

La empresa trata de que los cursos no interfieran con los horarios de trabajo, para esto se tiene una planeación para los cursos en fechas, periodos y horarios, se procura que todos los trabajadores asistan y que estos se sientan en un buen ambiente para estar motivados y recibir la retroalimentación de la mejor manera, en caso de que algún miembro del grupo no se adapte se busca ayudarlo hasta que se identifique con el objetivo del curso, para así no haber desperdiciado el tiempo.

En general para Kraft es fundamental la capacitación, para así cada uno de los miembros pueda cumplir con sus objetivos y con esto lograr un incremento en las ventas y beneficio para la empresa.

3.6.2 Conclusiones del diagnóstico

Para Kraft los conceptos de capacitación y ventas tiene gran relación, cada uno de los cursos que se imparten dentro de la empresa tienen el mismo objetivo, el lograr hacer que los trabajadores se sientan bien con ellos mismos, teniendo los conocimientos necesarios para la toma de decisiones en cualquier situación, cumpliendo sus tareas asignadas y así lograr un beneficio dentro de la organización considerando en este caso el departamento de abastecimiento.

El éxito de la organización depende de los cursos de capacitación que se imparten correctamente, a su vez esta hace que los trabajadores se sientan capaces y listos para enfrentar su principal reto: Vender.

Kraft busca que todos sus empleados estén preparados, para esto se les proporciona la capacitación al entrar a esta empresa y para no perder conocimientos y aprender nuevas técnicas se les da un refuerzo cada 6 a 8 meses.

Buscan la satisfacción completa de la empresa, con estos cursos no solo se les enseña a incrementar ventas, si no también que aprender a convivir y a relacionarse con todos los miembros dentro y fuera de la empresa, los valores dentro de los cursos, les muestran como ser tolerantes y competir de manera sana. En Kraft esto es importante, porque cuando un trabajador no está cómodo con su área de trabajo no puede comprometerse del todo en sus actividades y podría generar pérdidas para la empresa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 CONCLUSIONES

Los cursos de capacitación ayudan a cumplir los objetivos de la empresa, dado que todas las empresas buscan la obtención de mayores ventas, junto con el desarrollo de sus miembros de trabajo.

La organización requiere tener a los mejores miembros con las cualidades, habilidades y las mejores técnicas para cumplir su trabajo de manera correcta.

En esta empresa y de acuerdo con las gráficas de ventas se puede demostrar que si se cumple con la hipótesis; las gráficas de ventas que se muestran son de los años 2009, 2010 y 2011 permitiendo identificar como la capacitación permitió el alcance de los objetivos.

La primer gráfica muestra como hubo un incremento de ventas del 2009 para el 2010, en el año 2011 en cuanto a los primeros trimestres se tienen datos que indican que hubo bajas de ventas por parte de los trabajadores, pero para esto

cada 6 meses se dan refuerzos de los cursos, por si hay alguna disminución de productividad, corregirla de manera adecuada y evitar problemas en la empresa.

En cuanto a las otras gráficas demuestran lo mismo que la primera, del año 2009 para el 2010 si se obtuvo un incremento de las ventas, pero para el 2011 se muestra un mínimo de bajas de ventas por parte de los trabajadores, esto indica que es correcto lo que mencionado anteriormente y que es necesario los cursos de refuerzo.

Al darse los cursos de capacitación los trabajadores se sienten motivados y con ganas de dar el máximo de sus potencialidades, habilidades y experiencias para cumplir con los objetivos de la organización. Estos están impulsados para que con eficiencia cumplan con sus tareas. Al pasar de los meses se empiezan a sentir deseosos para la obtención de nuevos conocimientos y actualizarse en cuanto a las tendencias de mercado y las innovaciones tecnológicas; al recibir el refuerzos regresan sintiéndose listos para enfrentar nuevos retos.

La mayoría de los datos indican que se mantienen o que hay un crecimiento en las ventas, son mínimos los meses en que no se logran las metas deseadas.

En Kraft se busca que todos los empleados estén capacitados, en caso de tener problemas en sus áreas de actividad o que no estén al 100%, se busca la forma de darle un refuerzo. Para la empresa es más valioso capacitar a su empleado para que mejore su rendimiento que despedirlo, igual la compañía tendría más gastos a la hora de despedir a un empleado que al capacitarlo; por ello se considera a la capacitación como una inversión redituable que da origen al capital humano.

Por esto la relación de capacitación- mejora laboral es la fórmula correcta para tener un equipo competitivo y de alto rendimiento.

4.2 SUGERENCIAS

La capacitación es necesaria en todas las organizaciones y así mismo es obligatoria por la leyes que rigen al país, donde los que busca es alcanzar la eficiencia y el logro de las metas institucionales.

Es necesario que las empresas se centren en su recurso humano, porque este es el que contribuye a realizar todo lo que son como organismo, ayudando en la creación del producto, distribución, ventas, administración, etc. Si se tiene a un equipo eficiente toda la empresa trabajara de manera adecuada y hacia el cumplimiento de los propósitos.

Una propuesta para las empresas, es que aparte de la capacitación que se les imparte cada 6 meses, que se hagan detección de necesidades y/o revisiones mensuales, están pueden ser didácticas, para que los trabajadores no se sientan tensos a la hora de la evaluación.

Es de suma importancia que los jefes y los subordinados mantengan una buena relación laboral, cuando esta no se logra es necesario que se den cursos de sensibilización como por ejemplo el de valores o de integridad, porque con estos se garantiza un conducta aceptable por parte de los miembros; cada trabajador se rige por los mismos valores y no deben de existir diferencias ni problemas por parte de los empleados.

Es necesario que no se dejen de impartir estos cursos de capacitación, no deben de existir barreras para ninguna persona, es necesario conocer las funciones de cada miembro de la organización para poder poner en práctica la relación de todos los colaboradores de la empresa.

Con esto se llega a comprender, entender, y auxiliar a todos los miembros de la organización cuando es necesario, para así evitar pérdidas de tiempo, perdidas de recursos de la empresa, lo que ayuda al incremento de eficiencia, productividad y ventas, es decir con una buena capacitación la empresa genera el cumplimiento de las metas.

Bibliografía

Agenda Laboral 2010, Cap. III BIS Art. 153 a-x

ALLES Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Ed. Granica

ÁLVAREZ González, Ronald, Inducción a la administración de ventas, Eved

Ayora Daniel, Organización de Eventos, Ed. INDE

Bohlander George y Snell Scott, Administración de Recursos Humanos, Ed. Cengage

Carcamo Stuardo Mario, Las Relaciones Humanas y la Administración de Personal, 2da Edición, Ed. Andrés Bello

Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos, McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogotá 2006

Cobach, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. Limusa

Davis Keith y Newstrom John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. McGraw Hill

De la Parra Eric y Del Carmen Madero María, Estrategias de ventas y Negociación, Ed. Panorama

Del Río González Cristóbal, Adquisiciones y Abastecimientos, 4ta edición, Ed. Thomson

Ehrhardt Michael y Brigham Eugene, Finanzas Corporativas, 2da edición, Ed. Cenage

Ferré Trenzano, José María, Políticas y Estrategias, Díaz de Santos, 2006

Grados Espinosa Jaime, Capacitación y Desarrollo de Personal, Trillas,

Koenes Avelina, La venta integral, la formula todos los vendedores, Ed. Díaz de Santos

Llamas José María y Barragán Luis, Estructura científica de la Venta, 2da edición, Ed. Limusa

Martin Rojo Elena, la formación en centros, un modelo de formación permanente para equipos docentes, Ed. Nau llibres

Mouny y Mendoza, Potencia sobre organización y capacitación, Ed. Hilda

Müch Galindo Lourdes, Administración de capital humano, México, D.F., Trillas, 2008

Muñoz Torres María de Jesús, Fundamentos de Economía, Empresa, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC, Ed. UNED

Robbins y Coulter, Administración, 8ª Edición, Ed. Pearson

Rodríguez Valencia Joaquín, Administración moderna de personal, Ed. Cengage

Rogers Alan y Taylor Peter, Una Guía de Capacitación, Ed. FAO

Silíceo Aguilar Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 4ta Edición, Ed. Limusa

Simón Dolan, Recursos Humanos y Personal, McGraw-Hill, 2da. Edición Argentina 2005

Weineck Jûrgen, Entrenamiento Total, Ed. Paidotribo

Linkografía

Frigo Edgardo, *“Las 6 tendencias de la capacitación”*,
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/>

<http://www.kraftfoodscompany.com/mx/sp/About/nuestrahistoria.aspx>

Otras consultas

Resumen de Políticas sobre la conducta empresarial del grupo Kraft Foods