



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a
Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Procesos
Organizacionales

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C) en
el área de atención al cliente de una sala de exhibición
cinematográfica.

Reporte de investigación empírica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Sandra Luz Cruz Sandoval

Director: Lic. José Antonio Ortiz Vélez

Vocal: Lic. Marco Antonio Flores Mondragón

Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, Diciembre, 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

NDICE

Página

Resumen.....	2
Marco Teórico.....	4
1. Administración de Recursos Humanos (ARH).....	5
2. Marco Legal de la Capacitación.....	7
3. Proceso de Capacitación.....	11
3.1. Importancia de la capacitación.....	12
3.2 Desarrollo de las fases del proceso de capacitación.....	13
3.2.1 Fase I. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	13
3.2.2 Fase II. Planeación de la capacitación.....	20
3.2.3 Fase III. Implementación de la capacitación.....	22
3.2.4. Fase IV. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	23
4. Plan Maestro de Capacitación.....	25
4.1 Errores de la capacitación.....	27
5. Capacitación por Competencias.....	30
6. Inducción - Capacitación Inicial.....	31
7. Método.....	34
7.1 Planteamiento del problema.....	35
7.2 Objetivos.....	35
7.3 Muestra.....	35
7.4 Instrumentos.....	35
7.3 Procedimiento.....	37
8.- Análisis de Resultados.....	38
9. Conclusiones.....	41
10. Bibliografía.....	43
11. Anexos.....	45

RESUMEN

La presente investigación se realiza en el sector cinematográfico en una sala de exhibición del grupo Cinépolis. S.A de C.V. destacada por ser la compañía de exhibición cinematográfica más grande de México y América Latina.

El objetivo principal de esta investigación es el de indagar cuales son las necesidades de capacitación del puesto “empleado general”, esto por medio de la revisión de documentos de gestión y la implementación de una Detección de Necesidades de Capacitación, esto con la ayuda de instrumentos tales como entrevistas, cuestionario y observación in situ, los cuales nos permiten realizar una comparación entre la situación ideal y la situación real de la empresa, esto en cuanto a desempeño de personal de refiere.

Detectar las áreas de oportunidad así como las desviaciones del desempeño forma parte de la investigación de nuestro trabajo

Los resultados de esta investigación de campo permiten identificar aquellas problemáticas presentes en dicha área, por medio de una Detección de Necesidades de Capacitación, que permitirá orientar la correcta estructuración, o bien realizar las modificaciones correspondientes de planes y programas de capacitación.

Palabras clave: Detección de necesidades de capacitación, capacitación, desempeño, puesto de trabajo, áreas de oportunidad.

ABSTRACT.

This research is carried out in the cinematographic sector in an exhibition hall of the Cinépolis group. Anonymous Society of Variable Capital. Noted for being the largest film exhibition company in Mexico and Latin America.

The main objective of this research is to inquire about the training needs of the “general employee” position, this through the review of management documents and the implementation of a Training Needs Detection, this with the help of short story instruments such as interviews, questionnaire and on-site observation, which allow us to make a comparison between the ideal situation and the real situation of the company, this in terms of the performance of reference personnel.

Detecting areas of opportunity as well as performance deviations is part of the investigation of our work

The results of this field investigation allow to identify problematic problems present in said area, through a Training Needs Detection, which allows to guide the correct structuring, or to make the corresponding modifications of plans and training programs.

Keywords: Detection of training needs, training, performance, job position, areas of opportunity.

MARCO TEÓRICO

1. Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos son las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con todos los aspectos relacionados a los recursos humanos (personal), incluyen el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y la evaluación de los mismos.

El Proceso de gestión de talento humano se basa principalmente en 5 subsistemas básicos: *Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría* (Chiavenato, I. 2011) el conocimiento a detalle y el uso de cada uno de ellos es fundamental para el buen desarrollo de una organización, ya que sin alguno de ellos el funcionamiento de las empresas se vería mermado considerablemente.

A continuación daremos una breve descripción de cada uno de los subsistemas antes mencionados, enfocándonos un poco más hacia el cuarto subsistema, ya que es el, en el que estamos basando nuestra investigación.

1. Provisión:

Subsistema relacionado con el suministro de personas a una organización, es el encargado de todas las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal para el abastecimiento del talento humano necesario para que una organización funcione adecuadamente.

2. Organización:

Relacionado con la integración de nuevos talentos a la organización, esto por medio de la socialización organizacional, es decir, se comienza el periodo de adaptación, tanto con sus jefes y compañeros de trabajo, como con sus deberes laborales una vez que los individuos ya se encuentran laborando en sus puestos, se procede a analizar la evolución del individuo en la área laboral, esto, con la finalidad de cubrir los siguientes aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño de cada individuo.

3. Mantenimiento:

Subsistema encargado del mantenimiento de los recursos humanos, este, está dado a través de los planes de remuneración económica, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, siendo los primeros dos mencionados los que mantienen al empleado satisfecho y motivado, y así de manera inconsciente incitar al empleado a ser fiel a su empresa y convencerlo de quedarse a trabajar con y para ella, en pocas palabras hacerlo a “que se ponga la camiseta”.

4. Desarrollo

Subsistema que incluye actividades de capacitación, desarrollo tanto como personal, como organizacional. En lo que respecta al desarrollo de personal hace referencia al aprendizaje individual de cada empleado de la organización, mientras que el desarrollo organizacional se refiere a la manera en que la organización aprende y se desarrolla.

5. Auditoría

Se encarga de que las diferentes partes de la organización funcionen adecuadamente, es decir, se encarga del control de personal, esto con respecto a sus actividades laborales, con la finalidad de que trabajen de acuerdo a lo previsto, ya que si las unidades de la organización no trabajan en conjunto; la organización se vuelve vulnerable y por lo tanto menos eficiente.

2. Marco legal de la capacitación en México.

En México existe un marco legal que regula las actividades involucradas con la capacitación, para ello nos dimos a la tarea de revisar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como la Ley Federal del Trabajo¹, de las cuales enseguida revisaremos su normatividad.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos², señala la relevancia de la capacitación en diferentes de sus apartados:

- ☞ Art. 2. Apartado B. Fracción II: *La federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas.*
- ☞ Art.18: *La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social*

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la organización a la que perteneces está fundamentada dentro del Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece que:

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

Por su parte la Ley Federal del Trabajo², retoma la Ley Reglamentaria plasmada en la Constitución sobre la capacitación y adiestramiento, en su Capítulo II BIS, Artículo 153, Fracción de la A-X, en el Artículo 153, Fracción A, establece que:

¹ Parlamentarios, S. d. (02 de Julio de 2019). *Camara de diputados del H. Congreso de la Unión*. Obtenido de Ley Federas del Trabajo: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

²Social, I. N. (26 de Agosto de 2019). *Instituto Nacional de Desarrollo Social*. Obtenido de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad...” (Art. 153-A)

En el caso de que el patrón no proporcione capacitación o adiestramiento a sus trabajadores, existen sanciones que la autoridad laboral puede aplicarles, las cuales van de 250 a 5000 veces el salario mínimo general diario.

Por lo tanto, todas las empresas ya sean públicas o privadas tienen la obligación de proporcionar a sus trabajadores la debida capacitación y adiestramiento.

Dentro de lo que establece esta última Ley, nos dice que además de que el trabajador tiene derecho a recibir capacitación, nos dice que esta debe proporcionarse dentro de la misma empresa o bien fuera de ella, pero dentro de su horario laboral, salvo que debido a la naturaleza de los servicios, trabajador y patrón convengan que se imparta de otra manera, o bien, cuando el trabajador desee capacitarse en alguna actividad diferente a la ocupación en la que se desempeñe. **(Art. 153-E)**

Las instituciones y/o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social **(Art. 153-C)**

La capacitación tendrá como objetivo:

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

(Art. 153-F)

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos. **(Art. 153-G)**.

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

- a) Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento
- b) Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos
- c) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos. **(Art. 153-H)**

Señala también que 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 sugerirá las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. **(Art. 153-I)**

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. **(Art. 153-M)**

Cada empresa dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral. **(Art. 153-N)**

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos: Referirse a períodos no mayores de cuatro años; comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; 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; y especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras **(Art. 153-Q)**

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos **153-N y 153-O**, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, 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 Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata. **(Art. 153-S)**

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social... **(Art. 153-T)**

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

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. **(Art. 153-U)**

3. Proceso de capacitación.

Una vez dado cuenta del contexto en el que se inserta la capacitación dentro de la Administración de Desarrollo de Recursos Humanos, es necesario dar a conocer la definición de este proceso, así como su importancia tanto para la organización como para los empleados y un abordaje minucioso del proceso integral de la capacitación.

Por lo tanto observemos que el concepto de capacitación Gary Dessler (2009), lo define como:

“Proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”.

Mientras que, por su parte, Siliceo, A. (2008), menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Ahora bien el entrenamiento para Chiavenato, I. (2007) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea, del ambiente, así como desarrollo de habilidades.

Para Pinto, R. (2004), la capacitación forma parte de la educación integral de las personas, e involucra un aprendizaje, y que el resultado de dicho aprendizaje es un cambio de conducta, es por esto, que los cambios que se generen en los empleados, deben ser producto de necesidades diagnosticadas previamente.

En la actualidad muchas de las organizaciones solo se centran en la identificación de metas y objetivos estratégicos (ya que lo consideran más importante), y posterior a ellos comienzan a trabajar con el grupo de empleados

para ver si dichas metas y objetivos se cumplen, es decir, no se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación, y como se mencionó con anterioridad, los planes de capacitación deben ser congruentes con las metas y/u objetivos estratégicos.

Entendemos entonces que la capacitación es un proceso de aprendizaje, el cual está orientado a cubrir las necesidades de una empresa, para que los empleados de esta amplíen y/o desarrollen habilidades y aptitudes, los cuales les permitirán desarrollarse dentro de la organización de una manera más eficaz.

3.1. Importancia de la capacitación.

En la actualidad la capacitación ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones, y es una de las bases de una buena administración, ya que el tener empleados con alto potencial no garantizará el éxito de una compañía, se necesita que los empleados conozcan qué es lo que la empresa desea que haga, y cómo quiere que lo haga, de no ser así los empleados se verán obligados a improvisar, por lo cual no dejará de ser productivos, pero esto generará que el funcionamiento de la empresa se vea afectado.

Es por eso que las empresas deben buscar mecanismos que brinden a sus empleados los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que la compañía requiere para lograr un desempeño óptimo de los empleados dentro de dicha organización.

Muchas de las empresas han aceptado el proceso de capacitación como inversión y no como gasto innecesario, ya que se han dado cuenta de la importancia que tiene mantener actualizado a su personal.

La capacitación además de brindar conocimientos y habilidades al recurso humano, también mantiene mucho más productiva a la organización, brindando mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad, cosas que no solo benefician a la empresa sino también al propio trabajador.

Para obtener mayores y mejores resultados, se diseñan programas, para la transmisión de información relacionada con las actividades, por medio de estos los

colaboradores de la compañía tendrán la oportunidad de aprender cosas nuevas, o bien, actualizar los conocimientos que ya tienen.

Los programas de capacitación deben formar parte de programas amplios de mejora organizacional, los cuales logren enlazar esos cambios, y así lograr un progreso en los resultados de la organización.

Algunos de los beneficios de la capacitación son:

1. Provoca un incremento de la productividad y calidad del trabajo
2. Aumenta la rentabilidad de la organización
3. Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
4. Mejora la estabilidad de la organización
5. Facilita y/o mejora la relación con los compañeros de trabajo, los jefes, con la empresa en general.

Un supuesto básico de la capacitación es que para que esta sea efectiva debe estar basada en el principio de *“enseñanza específica para una necesidad específica”*, detectar las necesidades de capacitación (DNC) permitirá que la organización no desperdicie recursos, ni físicos, ni financieros, por ofrecer capacitación en áreas no requeridas.

3.2. Desarrollo de las fases del proceso de capacitación.

3.2.1. Fase 1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Retomando la información anterior, recordamos que la primer fase para el desarrollo de la capacitación es la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el cual es un proceso de suma importancia, el cual orienta al desarrollo de planes y programas para el establecimiento y/ o fortalecimiento de conocimientos, habilidades actitudes de los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir al logro de las metas y objetivos de la misma (Chiavenato 2007).

Las necesidades de capacitación se presentan en términos de puestos específicos. Se relaciona con los objetivos de la Empresa y con los del propio puesto.

Las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos:

- ☞ Necesidades manifiestas
- ☞ Necesidades Encubiertas

Lo que las distingue son los casos en los que se presentan o los procedimientos que se deben aplicar para detectarlas,

Necesidades Manifiestas.

Son evidentes, rápidas de detectar, no se requiere investigación.

- Personas de reciente ingreso
- Promociones de Personal
- Transferencia de personal
- Introducción de nuevos productos

- Cambios de procedimientos Sistemas y Políticas.

Estas necesidades manifiestas pueden ser:

- a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto.
- b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.
- c) Implica el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Necesidades Encubiertas

Son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su detección; ya que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar:

- Actitudes del personal
- Estilos de liderazgo
- Clima Organizacional
- Motivación
- Costumbres
- Cultura de los trabajadores

La detección de necesidades encubiertas se puede iniciar en cuatro niveles:

- a) La empresa completa
- b) Un departamento (cuyo funcionamiento es crítico)
- c) Un puesto
- d) Una situación

Además de las diferentes necesidades de capacitación, existen por lo menos 3 variables que pueden ayudar a explicar el bajo o mal desempeño de los trabajadores:

- a) Problemas Organizacionales
Sistemas inadecuados de incentivación, desorganización, deficiente comunicación, etc.
- b) Falta de Aptitud del Personal
Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc.
- c) Falta de Motivación.

Los trabajadores no quieren, o no se esfuerzan por realizar la labor que se espera de ellos.

Procedimiento para el DNC.

El primer paso para determinar las necesidades de capacitación es conocer las metas y las tareas que deben realizarse en cada puesto y área de la organización. A partir de eso se determinará las conductas necesarias que cada puesto de trabajo así como las habilidades, conocimientos o actitudes.

Partiendo de esta información, seguirán los siguientes pasos:

1. Selección de áreas críticas: en esta etapa se busca detectar y jerarquizar las áreas críticas de la organización, éstas pueden ser gerencias, departamentos, oficinas, etc.
2. Especificación de evidencias en el área crítica: Consiste en especificar de la forma más clara posible, la magnitud de la problemática del área.
3. Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas: Esta etapa consiste en recabar la descripción del puesto o hacer una lista de tareas del mismo. (descripción del puesto). Esto con la finalidad de poder establecer un comparativo entre el desempeño real y el desempeño esperado.
4. Selección de técnicas y elaboración de instrumento de investigación
5. Aplicación de técnicas de diagnóstico
6. Análisis de la información: Donde se determinara quienes necesitan la capacitación, en qué y con qué prioridad
7. Elaboración del informe: Este deberá guardar un ordenamiento tal, que nos permita visualizar la forma en que se realizó la detección de necesidades y los resultados que fueron obtenidos en cada etapa de la investigación. Estos serán, en la mayoría de los casos la evidencia que justifiquen las necesidades de capacitación del personal que labora en la empresa.

Objetivos del DNC

- Identificar las deficiencias en los trabajadores
- Identificar problemas que afecten el funcionamiento de la organización
- Proponer planes de capacitación que brinden solución a las necesidades detectadas

Ventajas del DNC

- Permite planificar, priorizar y ejecutar las actividades de capacitación
- Mide la situación inicial de la organización, lo cual permitirá posteriormente confrontarla con los resultados posteriores a la capacitación

- Proporciona la información necesaria para elaborar correctamente los planes de formación
- Elimina la tendencia, de solo “capacitar por capacitar.”

Importancia de realizar un DNC

En muchas de las ocasiones las organizaciones no se toman el tiempo para realizar un DNC, solo optan por elegir un temario, que creen que hace falta, o bien, que creen podría ayudar, sin embargo, la mayoría de las ocasiones dicho temario puede no cubrir las áreas deficientes de la empresa, ni mucho menos aquellas que son de mayor importancia, por lo que ofrecer capacitación, solo por hacerlo, además de fallar, implica pérdida de tanto de recursos físicos, como financieros, además del desgaste de los recursos humanos.

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, es un requisito vital para cualquier desarrollo de un plan de entrenamiento, y que este sea eficaz y exitoso, ya que permitirá a las organizaciones que lo lleven a cabo a canalizar sus recursos hacia aquellas áreas débiles, lo cual contribuirá al mejor desempeño de los empleados y por lo tanto mejorará el desempeño organizacional.

De acuerdo con Mendoza, A. (2015) es de gran importancia realizar un DNC ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere.
2. Elimina la tendencia de solo capacitar por capacitar
3. Propicia la aceptación de la capacitación, como solución recomendable para mantener mejor preparado al equipo de trabajo
4. Asegura que haya concordancia entre la capacitación y los objetivos, planes y problemas de la empresa, para garantizar la consolidación de los recursos humanos y la organización
5. Proporciona los datos necesarios para poder llevar un seguimiento y con el paso del tiempo realizar comparaciones en cuanto a índices de producción, quejas, etc.

Antes de aplicar cualquier plan de capacitación, es necesario realizar un DNC, para tener bien definidas las áreas de oportunidad de la organización, para poder desarrollar un plan de capacitación, y asegurarnos que este será una herramienta estratégica para el crecimiento tanto de los recursos humanos como de la organización.

¿Cuándo hacer un DNC?

Además de la importancia que tiene el saber llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, para poder desarrollar un plan de capacitación, también es necesario y de vital importancia, saber cuándo debe realizarse, a continuación se brindan algunos puntos clave, que nos ayudarán a identificar cuando es el momento adecuado para realizar un DNC.

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

Técnicas de recogida de datos.

Para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación, es necesario el uso de múltiples técnicas y/o instrumentos, que nos ayuden a recolectar la información que necesitamos.

Entre los principales instrumentos utilizados, y de acuerdo con Chiavenato, I. (2007) podemos encontrar:

1. Evaluación del desempeño:

Esta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

2. Observación:

Constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.

3. Cuestionarios:

Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

4. Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

5. Entrevistas con supervisores y gerentes:

Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

6. Reuniones interdepartamentales:

Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Examen de empleados:

Refiere a los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

8. Reorganización del trabajo:

Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida:

Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.

10. Análisis de puestos y especificación de puestos:

Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestran las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

3.2.2. Fase 2. Planeación de la capacitación.

De acuerdo con Grados, J. (2009), en la planeación se determina que hacer y consta de 3 elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

La planeación es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta el área de recursos humanos, ya que son los encargados de la mejora en cuanto a conocimientos y habilidades para el trabajo se refiere.

Es una acción planificada cuyo propósito es preparar e integrar al talento humano para el proceso productivo, mediante la transferencia de conocimientos, así como del desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para un buen desarrollo dentro de la organización.

Entonces como podemos observar la elaboración de un plan de capacitación no solo beneficia a los empleados al incrementar y/o reforzar sus conocimientos, habilidades y cualidades, sino también a la organización al incrementar los costos y beneficios, es decir, se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Objetivos de la planeación:

Objetivo general:

- Aplicar los conocimientos adquiridos a través de la elección de por lo menos dos técnicas para elaborar un programa de capacitación.

Objetivos específicos:

- Identificar las técnicas adecuadas para llevar a cabo un DNC, de acuerdo con las características institucionales, de presupuesto y tiempo.
- Identificar las características de planeación de una institución para un periodo de 3 meses
- Elaborar una carta descriptiva de un curso específico.

Un plan de capacitación debe incluir los siguientes puntos:

1. Atender una necesidad específica
2. Definición clara del objetivo de capacitación
3. División del trabajador que se desarrollará
4. Determinación del contenido
5. Selección de los métodos de capacitación
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación
7. Definición de la población meta
8. Lugar donde se efectuará la capacitación
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación

10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa

11. Control y evaluación de los resultados

Una vez que se han determinado la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas, el siguiente paso es seleccionar las técnicas y métodos que se emplearán, estas se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación:

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido
- b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso
- c) Técnicas mixtas de capacitación

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

- a) Programa de inducción o de integración a la empresa
- b) Capacitación después del ingreso al trabajo
- c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

Ahora bien, ya seleccionada la técnica que se empleará, se prosigue a seleccionar la tecnología para la capacitación, entre estos recursos tecnológicos se encuentran:

- a) Recursos audiovisuales
- b) Teleconferencias
- c) Comunicaciones electrónicas
- d) Correo electrónico
- e) Tecnología multimedia

3.2.3. Fase 3. Implementación de la capacitación.

Existen múltiples métodos para mantener preparado y/o actualizado al personal de una empresa, el método de uso más pluralizado es la capacitación, ya

que proporciona ventaja de la experiencia directa, así como la oportunidad de establecer buenas relaciones entre el superior y el subordinado

Una vez diagnosticadas las necesidades de capacitación y elaboró un plan de capacitación el siguiente paso es su implementación. Esto implica realizar cada una de las actividades que han sido planeadas con anterioridad.

La implementación de la capacitación depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La capacitación debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades de capacitación
2. La calidad del material de capacitación presentado
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa
4. La calidad y preparación de los instructores
5. La calidad de los aprendices

3.2.4. Fase 4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en esta etapa se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejora de la imagen de la empresa.
- c) Mejora del clima organizacional.

- d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- e) Apoyo del cambio y la innovación.

- f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Aumento del conocimiento de las personas.

- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.

- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

En la actualidad muchas organizaciones se niegan a brindar capacitación a sus empleados, esto debido a que no quieren “gastar” en dicho proceso, precisamente porque muchas empresas lo consideran un gasto y no una inversión la cual posteriormente podrá producir grandes rendimientos.

Son pocos los empresarios que consideran la capacitación como una forma de reducir costos y aumentar la productividad.

4. Plan maestro de capacitación.

Según Pinto, R. (2004), es importante desarrollar un Plan Maestro de Capacitación el cual deberá ser llevado de la siguiente manera

1) *Filosofía de la capacitación*: Como base de la filosofía de la capacitación se genera la siguiente afirmación:

“El potencial del personal no tiene límite. La capacitación es un medio para Encontrar y estimular el talento humano hacia el bienestar: a mayor desarrollo del personal mayor desarrollo de la organización”.

2) *Misión*: Clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica, esta, está compuesta en: qué, cómo y para que se hace lo que se hace.

3) *Visión*: Es el escenario hacia el futuro al que se espera llegar, y esta debe ser: Formulada por líderes, amplia y detallada, compartida y apoyada, positiva y alentadora.

4) *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)*: Permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa, esto, con la finalidad de establecer tanto los objetivos como los contenidos del plan de capacitación, que como ya se mencionó antes, debes ser congruentes con las necesidades previamente detectadas.

El estudio del DNC proporciona múltiples beneficios, entre los que se encuentran:

- Saber que trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos
- Identificar instructores potenciales
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La mejor manera de reconocer cuales son dichas necesidades es por medio de un análisis de “lo que se hace y logra” en relación a “lo que debe hacer y lograr”

5) *Políticas*: Son orientaciones generales o criterios para el uso y asignación de recursos y para las decisiones que habrán de ser tomadas. Las políticas son flexibles, porque son criterios que se interpretan.

La política que se implementará será las Políticas Directivas:

- La capacitación tendrá como orientación el principio: “enseñanza específica para necesidad específica”.
- La capacitación de los trabajadores será responsable de su titular.
- Se evitará distraer la capacitación del personal.
- Los programas de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico previo.
- La rentabilidad de la capacitación será verificada en forma periódica.
- La empresa contará con un sólido grupo de instructores internos.
- Deberá de tenerse la seguridad de que el personal antes de entrar en funciones está capacitado, ya sea por reciente ingreso, cambio de puesto o promoción.
- El personal con responsabilidad de mando deberá de estar preparado para capacitar, con especial referencia a la capacitación en el puesto.

6) *Pronósticos (objetivo o resultado)*: Se medirán los resultados de la capacitación por medio de una evaluación escrita, donde se tomará en cuenta: las herramientas utilizadas, la ejecución, y el desempeño del expositor.

7) *Procedimientos*:

- *Planeación*: Hace referencia a todo lo pertinente a la capacitación, desde el recurso físico, hasta el recurso humano.
- *Recursos Físicos*: Instalaciones donde se llevará a cabo el desarrollo del trabajo de capacitación, así como las instalaciones donde se aplicará
- *Recursos de Contenido*: Refiere a todo el contenido útil y necesario para desarrollar un proceso de capacitación

- *Recursos Humanos:* Todas aquellas personas que influyeron para llevar a cabo todas las actividades y el proceso implementado
- *Creación:* Desarrollo de la capacitación por medio del desarrollo del plan maestro de capacitación
- *Evaluación:* Evaluación de la capacitación implementada

De acuerdo con Pinto, R. (2004), propone múltiples objetivos a obtener, como resultado de la implementación de la capacitación:

- ✓ Incrementar la productividad
- ✓ Mejorar el estado de ánimo
- ✓ Reducir la rotación de personal
- ✓ Mejorar relaciones con los clientes
- ✓ Mejorar las habilidades de ventas

4.1. Errores de la Capacitación.

Existen errores comunes dentro de las empresas en lo que a capacitación se refiere, entre los errores más comunes encontramos los siguientes:

1. *No hacer el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) o no hacerlo bien*

Muchas empresas pequeñas con pocos trabajadores detectan necesidades de capacitación en forma intuitiva, sobre la base de las percepciones del propietario o el gerente de la organización.

En las grandes empresas se realiza el DNC pero el diagnóstico no es acertado, ya que en muchas de las ocasiones, y por no llevar a cabo el proceso del DNC en todas las áreas, solo se basan a algunas y las necesidades que sean más recurrentes, deciden atenderlas, pero cabe mencionar que solo se fijan en un par de

departamento y la capacitación la estandarizan, lo cual es un error, ya que no pueden crear un modelo de capacitación “unitalla” para toda la empresa, cuando cada área o departamento requiere de una capacitación especializada y congruente con las necesidades que presente.

2. La capacitación es impartida por el jefe del área o el de RR.HH

No siempre quien más sabe sobre un tema es el que mejor puede transmitir una enseñanza al respecto. Se requiere de una serie de habilidades, actitudes y aptitudes, para poder capacitar, ante ello quedan dos caminos: capacitar a los capacitadores (incluyendo los jefes de área) o contratar los servicios de una empresa especializada en capacitación de recursos humanos.

3. Mal diseño de la capacitación

Se dan casos en los que los participantes de un curso salen del mismo quejándose de lo aburrido, tedioso, extenso e incluso inútil del mismo. Esto indica un mal diseño del programa, lo cual generará que los individuos no aprovechen la capacitación que se les brinda, volviéndose así realmente inútil y solo representará un gasto inútil para la organización

4. Capacitaciones fuera de horario

Es importante recordar que las capacitaciones deben realizarse dentro del horario de trabajo, para que el trabajador participe con mayor compromiso y no lo vea como una tediosa obligación que le resta su tiempo.

Las capacitaciones se pueden realizar fuera de horarios o días de trabajo sólo que haya un consenso con la representación sindical, y se llegue a dicho acuerdo, en caso contrario, únicamente se deberá capacitar en días y horarios establecidos dentro de su jornada laboral.

5. Los mismos temas

Esto suele ocurrir en muchas organizaciones: año tras año, los mismos capacitadores imparten los mismos cursos y a la misma gente. Esto genera

aburrimiento y fastidio a quien recibe dicha capacitación, es necesario realizar el DNC para ver cuáles son las verdaderas necesidades de cada área de la empresa, cuales son las áreas de oportunidad y en que otras se ha logrado mejorar, de lo contrario la capacitación será sinónimo de gasto innecesario y pérdida de tiempo.

6. *Mala selección*

La selección errónea de los capacitadores, y peor aún de los temas a desarrollar en la capacitación, representan uno de los errores más frecuentes dentro de las organizaciones. Es preciso seleccionar al personal que realmente necesite capacitarse y brindarle lo que realmente requiera para hacerlo más competitivo, con capacitadores verdaderamente competentes.

7. *Tentaciones del capacitador*

Esto guarda relación con el punto anterior. Muchos capacitadores caen en la tentación de querer demostrar que dominan un tema a la perfección, o bien, quieren que los participantes aprendan todo lo que él sabe, y por lo tanto se explaya demasiado con detalles y dispersiones del tema, perdiendo el tema principal de la capacitación, tornándose tediosa y aburrida.

Ahora bien por su parte Mendoza A. (2015) los clasifica de la siguiente manera:

- **Alfa:** Estos suceden cuando no se brinda capacitación en nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios, etc. Estos errores son los más graves, ya que la determinación de necesidades es relativamente sencilla, cabe mencionar también que cuando el personal presenta necesidades manifiestas, tiene mucha disposición para recibir capacitación.
- **Beta:** Estas se dan cuando la capacitación y el desarrollo se realizan sin una justificación sólida, es decir, sin un proceso de determinación de necesidades de capacitación, capacitan por capacitar y por lo tanto se desperdician recursos, se desacredita el sistema de capacitación y a los encargados de este.
- **Gamma:** Estos se refieren al tipo de capacitación por moda, ya que tienden a imitar lo que otras organizaciones hacen, aunque el contenido de este tipo de

capacitación no tenga nada que ver con necesidades apremiantes o que tengan que ver con algún proyecto futuro.

Se podrá evitar cualquiera de los errores antes mencionados en medida que se lleve a cabo un proceso serio y sistemático en cuanto a determinación de necesidades de esta manera se minimizan las fallas y sus costos correlativos.

5. Capacitación por competencias.

La principal característica de una capacitación por competencias, es por un lado, la orientación a la práctica, y por el otro la inserción natural a la vida laboral del individuo.

Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal.

La capacitación basada en competencias ayuda a los individuos a adquirir o bien a ajustarse a las características necesarias para cada puesto, el punto de partida serán los valores, la misión y la visión de la empresa, los cuales darán sustento a las competencias que deberán ser tomadas en cuenta. Horton, W (2010)

Entre las ventajas de la capacitación por competencias encontramos:

- Considera cómo se aprende
- Concentración mayor cuando se requiere aprendizaje profundo
- Cuenta con mayor validez que un enfoque basado en la disciplina
- Es más flexible que otros métodos.
- Tiene un enfoque más personalizado, por lo cual permite al individuo acoplar sus atributos y capacidades personales a las necesidades de formación
- La enseñanza es mayormente dirigida al proceso de aprendizaje del individuo que solo a la exposición de temas
- La instrucción se hace con material didáctico que representa situaciones y/o experiencias reales de trabajo

Existen diferentes tipos de capacitación por competencias:

- *Capacitación Preventiva:* Aplicada para preparar al personal a enfrentarse a futuros cambios de tecnología, operaciones administrativas o de actitudes, que soluciones de manera anticipada la aptitud del personal.
- *Capacitación Correctiva:* Aplicada para la solución de problemas manifestados o bien para corregir problemas en los estándares de rendimiento.
- *Capacitación Predictiva:* Aplicada para mantener los estándares de rendimiento evitando reducciones en los rangos de eficiencia.

La capacitación por competencias se valora la presencia de los conocimientos y competencias de los individuos que laboran en la organización, mejora el clima laboral ya que es flexible, mejora la motivación del equipo de trabajo que cuenta con ambiciones por obtener nuevos conocimientos, competencias y aptitudes.6.-

6. Inducción - Capacitación Inicial

Para contribuir al éxito de una empresa, no sólo basta con seleccionar al personal más capacitado, sino que es obligación de la organización garantizar la adaptación del personal a su puesto de trabajo, así como el logro de resultados a corto plazo. Es ahí donde la inducción cobra importancia, y se cataloga como un proceso necesario para acrecentar el potencial del talento humano.

La finalidad de un proceso de inducción es brindar la información amplia y suficiente, la cual permita al personal conocer su ubicación dentro de la empresa, así como su rol dentro de la misma, además de conocer también la visión, la misión y los valores de la empresa, esto incrementará su seguridad a la hora de realizar su trabajo, todo esto se realiza dentro de los días y horarios laborales del empleado, de esta manera, en pocos días se familiarizará con sus función y comenzará a laborar de manera normal.

De acuerdo con Dessler, G. (2009) debe cumplir por lo menos con cuatro objetivos:

1. El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo

2. Tiene que adquirir comprensión general sobre la organización
3. debe quedarle claro que es lo que se espera en términos de trabajo y conducta
4. Tiene que conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas

El proceso de inducción es una de las principales bases de una buena administración por lo tanto es una tarea que no se debe llevar a la ligera, ya que el tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ya que deben saber qué es lo que se espera que hagan y de qué manera lo harán, de no ser así, el personal tiende a improvisar lo cual puede ser perjudicial para la empresa, sin embargo, si lleva a cabo un buen proceso de inducción, se beneficiara no solo el empleado al sentirse con mayor seguridad, tanto del lugar en el que trabaja, como del trabajo que realiza, si no también se beneficiará la organización misma, ya que el proceso de inducción se verá reflejado en:

- Disminución de riesgos y accidentes al interior de la empresa, por lo tanto se disminuirán los costos internos por incapacidades
- El conocimiento del área de trabajo ayudará a disminuir los daños de la maquinaria, de producción y del personal mismo (costos por mantenimiento)
- Favorece el ambiente de trabajo
- Menor rotación de personal
- Favorece el sentido de pertenencia del personal, al conocer la historia de la compañía, este se vuelve más eficiente y eficaz (se pone la camiseta de la organización)Encinas, R. (2014)

Existen dos tipos de inducción, la primera de ellas, es la **Inducción Institucional o General**, que como se mencionaba en párrafos anteriores, es la encargada de dar a conocer la información general de la empresa tal como: la misión, la historia, estructura y normatividad de la empresa, esta es responsabilidad de la dirección de recursos humanos, y normalmente se realiza mensualmente.

En el segundo tipo de inducción hablamos de **Inducción Específica o Por Puesto**, es en este tipo de inducción donde se le brinda al personal toda la información específica acerca del trabajo que realizará dentro de la compañía, se le brinda información tal como: información acerca de las personas con las que deberá

interactuar, producción, maquinaria, equipos, instalaciones, herramientas (si es posible hacer un recorrido dentro del área donde laborará), revisión del manual de funciones, turnos, normas de seguridad, obligaciones y derechos.

Toda esta información debe ser específica y muy clara, ya que de ello dependerá en gran medida la calidad del desempeño del personal de nuevo ingreso.

Ahora bien, cuando el empleado carece de habilidad o motivación, la capacitación resulta un tanto inútil, para que el empleado se vea beneficiado, se necesita lograr que el aprendizaje sea significativo, ya que será mucho más fácil que el individuo recuerde el material con la información que se desea que aprenda, si este tiene un significado, por lo tanto, para lograr estos es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Al inicio de la capacitación se debe brindar un panorama general de lo que se realizará
2. Utilizar variedad de ejemplos
3. Organizar la información y presentarla de forma lógica
4. Emplear términos con los que los aprendices estén familiarizados
5. Usar tanto material visual como sea posible.

Es importante tener en claro que la motivación en el personal es fundamental, ya que está, será el impulso con el que debe contar el personal, para mantener la continuidad el proceso de inducción y posterior, en la realización de sus actividades, un buen proceso de inducción no debe terminar en falta de motivación.

Durante mucho tiempo se creyó que se mantenía activo y productivo a un empleado con incrementar su salario, o en el peor de los casos amenazar con el despido, sin embargo, en la actualidad el área de recursos humanos sabe que, esas técnicas, no garantizan productividad, si no , que la mejor manera de obtener la colaboración del personal es motivándolo y ejerciendo mecanismos los cuales promueven el funcionamiento adecuado de la compañía y que haga que el personal se sienta más satisfecho.

7. MÉTODO

7.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ejecución de un DNC permitirá identificar algunas desviaciones o necesidades que en materia de capacitación se presenten en el puesto de trabajo “empleado general” del grupo Cinépolis S.A de C.V

7.2. OBJETIVOS

- **Objetivo General:**

- Indagar cuales son las necesidades de capacitación en el “puesto empleado general” en una sala de exhibición cinematográfica del grupo Cinépolis S.A de C.V.

- **Objetivos Específicos:**

- Detectar las áreas de oportunidad en los empleados que laboran en el área de atención al cliente de la empresa en comento.
- Detectar las desviaciones en el desempeño de sus funciones mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Revisar documentos de gestión de la organización.

7.3. MUESTRA

Las personas que tomaron parte en el presente ejercicio, fueron seis, todas ellas ubicadas en el puesto denominado “Empleado General”, 3 ubicados en el área de dulcería, 2 en el área de taquilla y uno en el área de coffee. La distribución por sexos fue 4 pertenecientes al sexo femenino y 2 al sexo masculino.

7.4. INSTRUMENTOS

Para la realización de este trabajo se diseñaron un guión de entrevista, un cuestionario y una observación in situ.

Entrevista Semidirigida.

Se aplica este tipo de entrevista ya que son de carácter más amplio y permiten que el entrevistado se exprese y por lo tanto es posible recabar más información.

El fundamento para la aplicación de la entrevista alude a la posibilidad de poder recabar más datos importantes, acerca de síntomas de las necesidades, así como del funcionamiento de la organización en general, de áreas y/o puestos específicos, esto gracias a que este tipo de entrevistas son de carácter más amplio y permiten mayor participación del entrevistado

Se elaboró una entrevista que consta de 22 reactivos los cuales fueron dirigidos hacia la supervisor de Recursos Humanos.

Ventajas

- Brinda la oportunidad de crear un buen clima de comunicación y trabajo y el entrevistado puede expresar libremente sus dudas e inquietudes
- Proporciona la posibilidad de replantear preguntas y reorientar el enfoque completo de la entrevista.

Cuestionario

El fundamento para la aplicación del cuestionario alude a la posibilidad de recibir respuestas forzadas del tipo -falso/verdadero- que se prestan a un rápido análisis aunque también es cierto, que limitan la libertad de expresarse por parte de los colaboradores.

El tipo de aplicación fue colectiva, dirigida a los empleados que ocupan el puesto de empleados generales con el propósito de obtener información sobre las condiciones y necesidades que en materia de capacitación privan en sus puestos de trabajo.

Ventajas:

- Administración relativamente fácil

- Su confección permite explorar las necesidades de puestos completos de una organización
- Es económico, ya que se puede aplicar de una manera individual o colectiva

Observación In Situ

El fundamento para la técnica de observación in situ alude a la posibilidad de poder registrar hechos reales, por medio de un atento examen visual sobre determinado hecho, situación y/o comportamiento. Mendoza. A (2015).

Ventajas

- Permite registrar hechos reales
- Es la única técnica que permite el acopio de situaciones que no se pueden reproducir

7.5. PROCEDIMIENTO.

En primera instancia lo que se realizó, fue asistir a la sala de exhibición cinematográfica del grupo Cinépolis S.A de C.V., ubicada en la plaza comercial Town Center Zumpango, ubicada en la Av. Reyes Acozac No. 2000., Colonia Buenavista, Zumpango de Ocampo, en el Estado de México.

El primer contacto se realizó con la supervisora de Recursos Humanos, de la empresa, en donde se le explicó que es lo que se iba a trabajar tanto con ella, como con los chicos de cada departamento, se informó con cuántos se pretendía trabajar y el que se iba a hacer. Posterior a ello se acordó la fecha y el horario para la entrevista.

La entrevista fue aplicada el día 20 de noviembre del presente año a las 9:15 a.m., a la supervisora y jefa inmediata de los empleados adscritos al puesto “empleado general”, dicha entrevista se aplicó dentro del área de trabajo de la supervisor, es decir, en la oficina de Recursos Humanos, ubicada dentro de las instalaciones de dicha sala de entretenimiento.

Este guión consta de 22 preguntas y se decidió utilizar la entrevista semiestructurada en virtud de la flexibilidad que esta permite para desarrollar una entrevista. El desarrollo de la entrevista nos tomó un tiempo de 52 minutos y 15 segundos.

Por otra parte, para la obtención de información del DNC, se elaboró, un cuestionario de 21 preguntas, el cual se aplicó a los empleados del puesto en comento, el tipo de aplicación fue colectiva, esto debido a los tiempos que la empresa nos brindó, se asistió a la sala, el día 24 de Noviembre del presente año, a las 9:00 a.m., se reunieron los empleados objeto de nuestro estudio, en la sala de juntas, está ubicada dentro de las instalaciones de la sala de cine, se les explicó brevemente el motivo de nuestra visita, dejándoles en claro que nuestro único objetivo era la investigación del DNC específicamente en la empresa donde laboran, esto como parte de un proyecto escolar. Posterior a ellos se procedió a explicar la actividad que realizarían, se les repartieron los cuestionarios y bolígrafos para que pudiesen contestar, se leyeron las instrucciones y se preguntaron si había dudas, nadie expresó tener alguna, por lo que se procedió al inicio del cuestionario, el proceso de aplicación del cuestionario nos tomó aproximadamente 30 minutos.

El instrumento final que se aplicó, como complemento al cuestionario fue la observación in situ, para cada uno de los ocupantes del puesto “Empleado General”, la cual se llevó a cabo el día 23 de Noviembre del presente año, se habló con la supervisor, solicitando el permiso para permanecer dentro de la sala por espacio de 3 horas, se realizó la observación en el siguiente orden: taquilla, coffee y finalmente dulcería. Se permaneció 1 hora en cada área

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez realizada la recopilación y registro de datos, los cuales se sometieron a un análisis crítico el cual permitirá precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de abordar este tema de estudio.

Teniendo en cuenta la anterior información y recabados los datos correspondientes a cada uno de los instrumentos mencionados obtenemos lo siguiente:

En la entrevista realizada a la supervisor de recursos humanos encontramos que desde la perspectiva administrativa, que los principales problemas que se presentan son la rotación de personal, la supervisor, refiere al manejo de diferentes edades, ya que la mayoría del personal que ahí labora se sitúa entre los 18 y 24 años de edad, lo que de acuerdo con lo mencionado por la supervisor, es la edad en la que presentan mucha irresponsabilidad, otro factor importante dentro de los problemas detectados por la parte administrativa es el ausentismo laboral, ya que presentan muchas faltas y retardos, algunos cometido por mera irresponsabilidad y algunos otro por problemas sociales tales como embarazos a temprana edad, la falta de actitud por parte del personal es mencionado como otro problema relevante dentro de la organización, ya que de acuerdo con la supervisor, a pesar de que la organización vende servicio al cliente, los chicos que ahí laboran presentan ciertos problemas tales como falta de atención al cliente.

Todo esto se presenta a pesar de las evaluaciones de puesto que se aplican con frecuencia (cada mes), y los múltiples beneficios que obtienen los empleados, con la finalidad de mantenerlos motivados.

Al realizar el análisis de la entrevista podemos destacar la falta de actualización de documentos de gestión, tales como descripción de puestos, manuales de procedimientos y elaboración de evaluaciones de desempeño, ya que actualmente cuentan con un atraso de 5 años, y aunque la supervisor comenta que las actividades a desempeñar siguen siendo las mismas... comenta que muchas de las ocasiones si tienen que desempeñar más o diferentes actividades de las descritas en su descripción de puesto, por lo cual nos parece pertinente realizar dicha observación en cuanto a actualización de documentos de gestión.

Ahora bien, por otro lado pudimos observar que no se lleva a cabo el correcto proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, ya que si bien la opinión del cliente externo es importante y él es la prioridad, no solo podemos basarnos en su opinión para capacitar al personal, tal como detectamos lo hace esta empresa con el programa de tracking de satisfacción, en el cual solo los clientes que manejan tarjeta club, podrán participar, al deslizar sus tarjeta de desprende una encuesta acerca del servicio brindado, donde pueden calificar a cada uno de los empleados.

Una organización debe primero partir de la información estratégica de la misma, a fin de empatar los objetivos de la organización en los diferentes subsistemas de recursos humanos, así como realizar una comparación entre la situación ideal y desempeño real de cada trabajador. Mendoza. A (2015), ahora bien la organización objeto de nuestro estudio, basa algunas de sus capacitaciones únicamente en indicadores (mystery shopper y tracking de satisfacción), los cuales deben cumplir con ciertos porcentajes, no se basan directamente en la descripción de puesto, por lo cual inferimos que pueden no estar atendidas todas las necesidades de capacitación.

En cuanto al análisis de la observación in situ realizada dentro de la empresa pudimos observar una notoria falta de actitud para con el cliente externo. Se agregaron algunos datos extras dentro de la observación (sexo del empleado y sexo del cliente al que atendió al momento) los cuales fungieron como variables y nos permitieron obtener información más específica, se apreció desinterés al atender a los clientes, específicamente, entre los empleados del sexo masculino se presentó dicha conducta, cuando el cliente pertenecía al mismo sexo que él (masculino/masculino), se observó mal servicio al cliente, esto se justifica con la falta de contacto visual con el cliente, si atienden sus dudas, pero lo hacen con monosílabos lo cual deriva en insatisfacción del cliente, lo cual se hace notorio en sus facciones y en algunos comentarios que realizaron a sus acompañantes.

En el caso del personal femenino, pudimos notar que también presentan deficiencias en cuanto servicio al cliente se refiere, ya que aunque son rápidas para tender al cliente, y procuran hacer alguna sugerencia acerca de los paquetes y/o los extras que pueden agregar, hacen muecas cuando un cliente les cambia la orden, son demasiado serías, casi no cruzan palabra con el cliente más que lo meramente necesario, lo cual deriva en que el cliente piense que la empleada está enojada o fastidiada, y hace que se note la inconformidad por parte del cliente

Ahora bien analizando los resultados obtenidos del cuestionario, se realizó un análisis de frecuencia con la finalidad de cuantificar el tipo de respuesta que tengan que ver con determinados problemas, por lo cual nos pudimos percatar que que más de la mitad de los empleados cuestionados coinciden en buena medida que la

capacitación que reciben les ayuda para desarrollar bien el trabajo que realizan sin embargo creen que es necesario que la capacitación sea un poco más práctica que teórica y en algunos de los procesos tales como preparación de alimentos en el caso específico de dulcería les gustaría que el proceso de capacitación fuera más rápida ya que comentan que es tardado y muy repetitivo. Refieren que la relación tanto con compañeros, como con los jefes inmediatos es buena, sin embargo, con algunos de los capacitadores y supervisores es un poco hostil, lo cual genera inseguridad y en cierto punto temor.

Refieren que el principal problema a la hora de desempeñar sus labores es la atención con el cliente, esto debido, a que algunos clientes tienen carácter muy difícil, y en algunas ocasiones es difícil el trato con ellos, refieren que les gustaría recibir más capacitación dentro del área de atención al cliente, aunque ya la reciben consideran que les gustaría más la cuestión práctica que la teórica.

9. CONCLUSIONES.

De acuerdo con la recogida de datos se pudo obtener que la empresa presenta un problema de rotación del personal, lo cual puede derivarse del tipo de perfil que la empresa busca (entre 18 y 25 años), entre los problemas de la rotación de personal encontramos:

- Altos costos económicos, estos pueden ser por publicación de vacante, contratación, capacitación y por lo tanto menores ingresos netos
- Mala reputación, esto puede darse debido a que la empresa publica la vacante, al poco tiempo la cubre, a los candidatos les puede generar dudas ya que será percibida negativamente en el mercado laboral
- Falta de seguimiento al cliente, al tener quejas constantes por el cliente sobre que no se le ha dado solución a algún problema y responder “lo siento, esa persona, ya no labora con nosotros”

Entonces como podemos notar la rotación de personal trae consigo múltiples consecuencias, las que como podemos ver pueden afectar gravemente a la empresa.

En virtud de los resultados que nos arrojaron los cuestionarios y la observación in situ, podemos detectar que hay necesidad encubierta de capacitar en el área de atención al cliente, esto debido a que el personal presenta problemas de mala actitud para con el cliente externo, esto se refleja en tanto en las evaluaciones de desempeño, como en las evaluaciones que el cliente realiza por medio de su tarjeta club.

Las malas actitudes también pueden generar problemas para la empresa, ya que estas se propagan, es decir, por un par de empleados que presente mala actitud, y acostumbre quejarse continuamente y/o hacer malas caras, hará que los demás tengan los mismos sentimientos, y esto puede generar rendimiento reducido, clientes insatisfechos, y mala reputación.

Por último, pero no menos importante destacamos que los documentos de gestión de la empresa, tales como descripción y análisis de puesto, manuales de procedimientos, etc. no han sido actualizados, manejan los mismos desde el 2014, entonces como podemos ver, tiene ya 5 años de atraso, lo cual representa un error grave para la empresa, ya que de ahí, pueden derivar muchos de los problemas de los que ya hablamos con anterioridad, esto aunado con las deficiencias encontradas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, notamos que hace falta más preparación en el área de supervisión de recursos humanos, ya que de acuerdo con lo comentado durante la entrevista, la supervisor, refiere que a veces los chicos dicen lo que ella quiere escuchar y desafortunadamente la verdad sale a luz, el día que comienzan a laborar dentro de la empresa, y pues al poco tiempo los despiden o se van solos, entonces como podemos observar muchos de estos problemas vienen desde el reclutamiento, por lo tanto se considera que la supervisión de recursos humanos debería replantearse el proceso de reclutamiento y selección para evitar contratar a personal no apto para la empresa.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Aguinis, H. & Kraiger K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual Reviews.*

Aamodt, M. (2010) Psicología industrial/organizacional. "Un enfoque aplicado" (6a. ed.) México. Cengage Learning Editores S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. *El capital humano de las organizaciones.* (8va. ed.) México. McGraw-Hill editores S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. "El capital humano de las organizaciones" (9a. ed.) México. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V.

Castrejón, T. (2017) *Detección de necesidades de capacitación en el personal operativo del área de procesadora de la Empacadora de Aguacates San Lorenzo S.A de C.V.* Michoacán: UNAM. Tesis de Licenciatura en Trabajo Social.

Dessler, G. (2009) Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A de C.V

Garza, R. (2002), *La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento como base para el mejoramiento de los trabajadores.* Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de <http://eprints.uanl.mx/662/1/1080116285.PDF>

Grados, J. (2009). Capacitación y Desarrollo de personal. México. Trillas

Horton, W. (2010) Competency Based Training. New York. ISBN 0-417-35614-X

Méndez Morales, Efrén. (2002). Importancia de la detección de necesidades de capacitación y formación de la CCSS. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 10(2), 65-72. Retrieved November 27, 2019, from http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592002000200006&lng=en&tlng=es.

Méndez Morales, Efrén. (2004). El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un Asunto Local. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1), 25-33. Retrieved November 27, 2019, from http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003&lng=en&tlng=es.

Mendoza, A. (2015) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, (5a ed.), México, D. F., Trillas.

Mondy, R. Wayne (2010) Administración de recursos humanos. (11ª. Ed.), México., Pearson educación.

Nicolás-Martínez, Catalina, & Rubio-Bañón, Alicia María (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, Fecha de Consulta 28 de Octubre de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43341001005>

Orozco, A. (2017). El Impacto de la Capacitación. México. UNID Editorial Digital.

Siliceo, A. (2007) Capacitación y desarrollo de personal. (4a ed.) México, D. F., Limusa.

Social, I. N. (26 de Agosto de 2019). *Instituto Nacional de Desarrollo Social*. Obtenido de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Villatoro, R. (2004) Planeación Estratégica de Capacitación. “*Decálogo de la Capacitación*”. Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Werther, W. (2008) Administración de Recursos Humanos. “*El Capital Humano de las Empresas*”. McGraw-Hill Interamericana Editores.

ANEXOS.

Anexo 1

Guión de entrevista para la Supervisor de Recursos Humanos.

1. ¿Cuáles son los problemas que existen referente a sus puestos de trabajo? (actitud, rotación, etc.)
2. ¿Cuentan con algunos indicadores como análisis de puesto y evaluaciones de desempeño, que permitan analizar las funciones del puesto vs el desempeño real de los empleados generales? ¿Cómo cuáles? ¿Cada cuando las realizan? ¿Qué resultados obtienen? ¿Caen dentro de lo esperado?
3. ¿Cada cuando se actualizan los análisis y descripciones de puesto?
4. Desde 2014 que es la descripción de puesto... ¿ha habido modificaciones en las actividades de los empleados generales?
5. ¿Cuáles son las actividades que realizan los empleados?
6. ¿Qué métricas tienen para determinar el punto de venta en materia de membresías? ¿Caen dentro de lo esperado? ¿Cumplen con los objetivos?
7. Si bien la edad ideal de contratación es de 18 a 24 años. ¿Qué pasa cuando un empleado sobrepasa esa edad? ¿Se le despide?
8. De acuerdo con la descripción de puesto... ¿De qué manera participan los empleados en el manejo de presupuesto?
9. Las competencias que aparecen dentro de la descripción de puestos... ¿Son evaluadas en el desempeño de los empleados? ¿Cómo? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué seguimiento le dan?
10. ¿El personal con discapacidad tiene que cumplir con los mismos estándares (competencias/requisitos), que el demás personal?
11. Surge la duda a raíz de que me comenta que el sistema de capacitación es tradicional y no por competencias, entonces, ¿Qué papel juegan las competencias?
12. ¿El personal con discapacidad tiene que cumplir con los mismos estándares (competencias/requisitos), que el demás personal?
13. ¿Reciben algún tipo de capacitación? ¿de qué tipo y ¿cada cuándo?

14. ¿Llevan a cabo algún proceso de DNC previo a la capacitación? ¿Cuál es su proceso?
15. ¿Qué factores se toman en cuenta para la realización de un plan de capacitación para los empleados?
16. ¿Establecen objetivos previos a la implementación de la capacitación?
17. ¿Cuáles son los criterios de selección de contenidos de los programas de capacitación?
18. ¿Hay alguna persona que se encargue del proceso de capacitación para los colaboradores de la empresa?
19. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan para la implementación de los planes de capacitación?
20. ¿Se cuenta con algún programa de formación por competencias?
21. ¿Considera que la falta de capacitación dentro de la empresa puede repercutir en el desempeño del personal que ahí labora?
22. ¿Considera necesario invertir en un proceso de capacitación? ¿Porque?

Anexo 2.

Guión de entrevista para la Supervisor de Recursos Humanos. (Contestada)

1. ¿Cuáles son los problemas que existen referente a sus puestos de trabajo? (actitud, rotación, etc)

El primer problema que presento, es en cuanto a rotación, ya que los chicos son de entre 18-24 años, el problema que yo tengo es que empiezan a ser muy irresponsables, y como tengo esa variedad de edad, pues, piensan “pues si dejo el trabajo no pasa nada, me consigo otro”, y muchos de los chavos que quieren ingresar, dejar la preparatoria, o la dejan a medias, algunos con la preparatoria terminada, muchos ya están casados, o bien las niñas que son mamás solteras, entonces no tienen quien le cuide a su bebé, o que tienen esposos, que bueno, por lo mismo que son padres jóvenes, el chico es el que tiene que trabajar y la chica no

tiene con quien dejar a su hijo, etc. Ese es el gran problema que presento con ese rango de edad. Otro, es en cuanto actitud, ellos tienen que tener bien establecido en su contrato que es lo que se les va a asignar, ya que piensan que si están en un área, por ejemplo, dulcería, ya no se les puede mover a otro lado, únicamente realizan lo que establece el contrato, según ellos se apegan más a la ley del trabajo, pero no como debe de ser porque realmente no la conocen, la usan o la mencionan pero únicamente a su beneficio. Otro gran problema, es la irresponsabilidad esto en cuanto a faltas y retardos, creo que esos son los principales problemas que tengo

2. ¿Cuentan con algunos indicadores como análisis de puesto y evaluaciones de desempeño, que permitan analizar las funciones del puesto vs el desempeño real de los empleados generales? ¿cómo cuáles? ¿cada cuando las realizan? ¿Qué resultados obtienen?

Aquí en las evaluaciones sí, se hace una evaluación mensual para todos los chicos, cuenta con preguntas definidas, esto en cuanto al servicio tanto para clientes internos, como para externos, en clientes internos se refiere a sus compañeros, el cómo se llevan, que es lo que están haciendo para tener un buen ambiente laboral y bueno, clientes externos, es el cliente, refiere a que están haciendo para sorprender al cliente, la mejora en el servicio, etc. Estas evaluaciones se hacen mensuales y de ahí se derivan. las estrellas del servicio (empleado del mes), estas evaluaciones las hacen sus jefes directos, supervisores directos, y ya la evaluación sale mensualmente, se escogen 4 estrellas del servicio, incluyendo un administrativo, estos los evalúa el gerente del conjunto, hay una estrella semestral y una anual, la semestral, se escoge, si el chico ya ha tenido más de 3 o 4 veces la estrella mensual y esa la escoge el gerente, junto con el gerente regional, y la estrella anual se deriva de todo el año, las veces que ha sido estrella del servicio, y esa la escoge directamente el corporativo, a estos chicos se les lleva a las convenciones de gerentes, que normalmente se hacen en Cancún, y se les da todo pagado y se les da una insignia, que son unas palomitas de oro de 24K, y se hace la presentación en la convención de gerentes.

¿Caen dentro de lo esperado?

Muchas veces sí, pero, más hacia el cliente interno, los chicos suelen cuidarse mucho entre ellos, ya sabes, uno va a la guerra y van todos, en esa parte sí, pero en la que me cuesta un poco más de trabajo en con los clientes externos, porque a pesar que nosotros vendemos servicio, muchos de los chicos a estas alturas no lo entienden, y por ejemplo, muchas veces deriva de la contratación, pero ahorita las contrataciones ya son muy difíciles, porque, los chicos ya en las entrevistas te dicen lo que quieres escuchar, y pues es mejor, que te digan lo que no quieres escuchar para que sepas como es el chico, porque te mienten, y ya cuando llegan a contratación, pues resultan todo lo contrario, entonces, entre ellos si se apoyan mucho, pero con el cliente externo si tengo un poquito de problema, pero si son buenos, la ventaja aquí es que nosotros les ofrecemos a los chicos, es que tengan la solución de los problemas en las manos, es decir, que no necesiten un supervisor para que puedan atender bien a un cliente, por ejemplo, en cuestiones de cambio de boleto, como se recupere producto, que les den cortesías si algo quedo mal, etc., por eso contamos con cinepolitos expertos y líderes de servicio que son los que dan soluciones al problema rápido, si no está un supervisor.

3. ¿Cada cuando se actualizan los análisis y descripciones de puesto?

Esos la verdad no los han actualizado, pero ahorita la empresa lleva un cambio tanto logotipo de la marca como todo lo que conlleva, Cinépolis es un empresa transnacional, ahorita entro a Dubai como conjuntos de lujo, pero bueno, nosotros tenemos todo estandarizado, capacitaciones, etc., pero en la marca no, nosotros en otro países aparecemos con otro tipo de maraca, entonces lo que se pretende ahora es renovar todo, descripciones de puesto, manuales, todo, por eso a partir del 2020 viene la renovación de todo, hasta este año capacitaciones dulcería, coffee, taquilla, espiral, y todas nuestras áreas, nuestros manuales son del 2015, entonces se está haciendo una renovación, y por el cambio de generaciones con los chicos, ya no se tiene que hacer las capacitación igual, entonces lo que están haciendo es que se capacita teóricamente, entra al área, se vuelve a capacitar, entra al área, se vuelve a capacitar y se acredita, para qué hay más interacción, de hecho ahora la capacitación es como si ya estuvieran viendo instagram, viendo videos que duran menos de 3 minutos, porque, saben que no les ponen atención, se está modificando todo.

4. Desde el 2014 que es la descripción de puesto... ¿Ha habido modificaciones en las actividades de los empleados generales?

No, ninguna, siguen siendo las mismas, aquí la diferencia es que por ejemplo, con nosotros como administrativos, en nuestra descripción de puestos dice algo, y finalmente dentro de la operación es totalmente diferente, porque por ejemplo, yo si hago todo lo que viene en la descripción de puesto y más, por ejemplo, ahorita hago todo lo que aparece en mi descripción, pero también tengo que estar en valores, caja, dando fondos, tengo que estar en RR.HH y checar operación afuera con los chavos si yo no tengo asistentes tengo que entrar a atender, y lo mismo pasa con los chicos prácticamente que todos aquí somos multifuncionales para que podamos agilizar todo.

5. ¿Cuáles son las actividades que realizan los empleados?

En general, la atención al cliente, eso también depende de las capacitaciones que tenga cada chico, porque hay chicos que tengo que cuentan con capacitación de todas las áreas, es decir, ya prácticamente me manejan todo el cine, ya incluyendo valores y todo, nosotros no nos cerramos, apenas se va abrir un cine en Tizayuca, y en ese cine, mis dos líderes de servicio y mi auxiliar de almacén ya se fueron para allá, nosotros los capacitamos, por ejemplo, la chica que estaba aquí me apoyaba cuando yo me iba de vacaciones y pues ella sabía prácticamente todo, el chico ha estado trabajando aquí 5 años y ha estado de cinepolito experto, líder de servicio, también maneja valores, proveedores, etc., también depende de las ganas que tengan que aprender los chicos, la empresa busca mucho el crecimiento y ahorita la chica se fue de supervisor de RR.HH, el chico de supervisor de dulcería y el auxiliar de encargado de almacén, entonces prácticamente lo que quiere la empresa es que absorban, no nos cerramos a enseñar, igual eso a nosotros nos beneficia, por ejemplo, aquí ahorita en las mañanas que no tengo gente, puedo poner a un chico que sabe dulcería, pero si llega gente en taquilla o en coffee, también me puede apoyar, pero todo esto depende de las capacitaciones que tengan.

6. Qué métricas tienen para determinar el punto de venta en materia de membresías?

A los chicos se les da una meta diaria de 20 tarjetas club, a veces es imposible por la asistencia que tenemos, pero tenemos muchos chicos que saben vender, a lo mejor no lo saben, es nato, pero venden muy bien, tienen facilidad de trabajo, y es justo lo que nosotros buscamos en los chicos que no sean tímidos, porque si vienes al cine y te atienden con una mala cara o ni te voltean a ver, pues eso no está bien, se busca que tengan esa facilidad de palabra con los clientes, de esa manera se les miden las ventas en membresías.

¿Caen dentro de lo esperado? ¿Cumplen con los objetivos?

Sí, de hecho de todos modos se les hacen unos concursos, donde los chicos llegan a un número de membresías se les dan premios, desde viajes, plasmas, iPhone, entonces si está bien amarrada esa parte con la motivación para los chicos.

7. Sí bien la edad ideal de contratación es de 18 a 24 años. ¿Qué pasa cuando un empleado sobrepasa esa edad? ¿Se le despide?

No, aquí pueden durar toda la vida, ja, ja, ja, como tal se pide la edad de 18 a 24 pero si nosotros en las contrataciones encontramos a una persona que sobresale, que es apto para el puesto, la edad no es un problema, por ejemplo, normalmente las personas de limpieza son señoras, y los chavos son los que están en punto de venta, aunque ahorita tengo señoras en taquillas, no nos gusta clasificar a las personas, lo que estoy tratando de implementar es que solo tengan una nómina, ya que los empleados de limpieza ganan menos que los empleados generales, entonces lo que se trata de implementar es que todos ganen parejo, para que podamos moverlos al punto de venta. Entonces realmente no hay problema con la edad, yo por ejemplo entre cuando tenía 25 años, ya ahorita con el paso del tiempo pues ya tengo otro puesto, yo también entré como cinopolito (empleado general), entonces si es un requisito pero no obligatorio.

8. De acuerdo con la descripción de puesto... ¿De qué manera participan los empleados en el manejo de presupuesto?

El manejo de presupuesto para ellos no es directamente es indirecto, porque nosotros lo que buscamos dentro del presupuesto, por ejemplo, en utilidades, de

todo lo que conlleva para nosotros tener un buen consumo, es la maximización, es decir, los extras que venden los chicos de dulcería, coffee y espiral, por ejemplo, no sé si te ha tocado cuando te dicen “Por \$5 más te llevan tal producto, o más queso”, etc., entonces así es como ellos se involucran dentro del presupuesto pero no es directamente ellos, si no por el consumo del cine, porque nosotros manejamos un consumo por asistente, es decir, si nosotros tenemos mil asistentes, y de esos se vendió no sé \$500,000, dividimos los asistentes entre lo que se vendió ese día en el cine y vemos cual es el consumo que está teniendo cada asistente, nos dan una meta por ejemplo, tienes que vender \$56.5 por asistente, y así nosotros guiamos si llevamos más o menos, pero eso es indirectamente con ellos, o sea, ellos solamente saben que tienen que ver y maximizar, pero no se les manejan números.

**9. Las competencias que aparecen dentro de la descripción de puestos...
¿Son evaluadas en el desempeño de los empleados? ¿Cómo? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué seguimiento le dan?**

Sí, y desde la contratación, por ejemplo, nosotros manejamos las entrevistas por competencias, ya que buscamos la solución de problemas inmediatos que no haya la necesidad de que haya un jefe inmediato, por la demanda de trabajo que tenemos, buscamos mucho las competencias, facilidad de palabra, poder de convencimiento para con el cliente de que somos una cadena cinematográfica buena, que brindamos un buen servicio. Y ya una vez dentro del cine, y para reforzar esas competencias que te mencione, surge cinepolito experto y líderes del servicio.

10. Surge la duda a raíz de que me comenta que el sistema de capacitación es tradicional y no por competencias, entonces, ¿Qué papel juegan las competencias?

Las competencias son en contratación y ya cuando están dentro de la empresa, pero como tal en capacitación, si se revisan pero, como que uno tiene que estar con el chico, el jefe inmediato es el que me dice, sabes que si lo quiero, en esta área, por ejemplo, los chicos tienen que empezar en salas, accesos, taquillas, dulcería, coffee y espiral, así es la cadena, ya que va de menos a más, dulcería es una parte muy importante porque es donde se concentra más número de personas y donde se

les tiene que dar un servicio más rápido, porque la gente tiene mucho tiempo esperando y se desespera, entonces, hay chicos que tengo en salas, pero si yo veo que el chico se desenvuelve es proactivo, pasa a accesos, si veo que se aburre, etc., se va a taquilla y si ahí da una buena atención siempre está activo, etc. los nuevo a dulcería, todo depende de las ganas que tengan de aprender y del potencial que tengan. Pero si normalmente la capacitación es tradicional, es la misma capacitación para todos, y siempre enfocada en manejo higiénico de alimentos y servicio al cliente.

11. El personal con discapacidad... ¿Tiene que cumplir con los mismos estándares (competencias/requisitos) que el demás personal?

No, las contrataciones dependen del área en las que los podamos colocar, por que en muchas de las ocasiones no es tan fácil, porque pues nosotros manejamos servicio al cliente, y pues una parte es que ellos puedan llevar bien su trabajo sin que sea difícil, por ejemplo, tenía un chico que era sordomudo y pues obviamente la atención al cliente no la podía tener, pero en preparación de alimentos sí, y era muy bueno, entonces él tenía contacto con el cliente pero nunca estaba solo, una persona atendía a los clientes y el solo preparaba los alimentos, inclusive los chicos pues aprendieron a comunicarse con él, en ese aspectos son muy empáticos, varios aprendieron hasta el lenguaje de señas para poder comunicarse con él, igual el señor que trabaja en limpieza, también es sordomudo, entonces pues buscamos sus habilidades, sin que ellos se sientan ni ofendidos, ni que se les haga difícil o complicado

12. ¿Reciben algún tipo de capacitación? ¿De qué tipo y cada cuándo?

En el caso de las personas con discapacidad, es un poco más complicado, ya que a ellos no les puedo dar la misma capacitación a ellos si les tengo que explicar de la manera en que ellos me entiendan, o bien hay algunos que tienen tutor, entonces nos dirigimos al tutor, ya que no es la misma conexión que pueda tener yo con ellos, que la que ya tienen con su tutor, siento que en esa parte si no hace falta mucho para poder llegar a ellos. Y con los demás chicos reciben capacitación en MHA (manejo higiénico de alimentos) y servicio sorprendente y eso se realiza cada 2 meses.

¿De qué trata el "servicio sorprendente"?

Bueno, vienen videos, los chicos tienen que hacer dinámicas, simular situaciones en los que ellos son el cliente y otro son los que atienden y reaccionan mal, a veces les da risa pero finalmente es como a veces reaccionamos, la frase de "yo porqué", "ash", y avientan las palomitas a la palomera, cosas así, buscamos que sean empáticos, porque no les gustaría que ellos fueran al cine y los atendieran de esa manera. Además no solo nos basamos en la atención del cliente, y la teoría y demás, si no también trabajamos la parte emocional de ellos, se hacen actividades de reflexión, de cómo se ven a futuro, que es lo que quieren porque están aquí, etc. esto se hace porque también de la parte emocional se derivan muchas cosas de cómo ellos actúan allá afuera, en ocasiones llegan los chicos muy mal, que por qué se pelearon con la mamá, con el novio, que el divorcio, cosas así, y bueno yo trato de platicar con ellos, y si no pueden en estar en un punto de venta, no los voy a poner, porque es exponerlos a ellos y exponer mi servicio.

13. ¿Llevan a cabo algún proceso de DNC previo a la capacitación? ¿Cuál es su proceso?

Si normalmente nosotros manejamos indicadores, ya sea de tracking de satisfacción, de mystery shopper, el tracking es, por ejemplo, tú asistes al cine y tienes tarjeta club, la deslizas y nos damos cuenta que los califican, te llega una encuesta a tu correo, los clientes las contestan y nos damos cuenta, normalmente el tracking lo tenemos que tener al 70%, pero en ocasiones lo tenemos al 50% etc., entonces decimos que pasa, entonces en las especificaciones y con los comentarios de los clientes y las calificaciones que ponen en las áreas, nos enfocamos en esas partes, analizamos lo que en porcentajes está más bajo y entonces le damos más prioridad a esa parte.

14. ¿Qué factores se toman en cuenta para la realización de un plan de capacitación para los empleados?

Primero las áreas, porque muchas veces los separamos por área, como son los chicos, hay unos que son muy hiperactivos, las necesidades que tengan, depende de cómo este su nivelación (empleados nuevos y antiguos), normalmente las

capacitaciones las realizamos individuales, grupales no nos funciona porque no todo aprenden igual.

15. ¿Establecen objetivos previos a la implementación de la capacitación?

Sí, nuestro objetivo principal, es la acreditación de los chicos, si no llega a acreditarse algún chico, porque me repruebe, porque también se hacen exámenes, y si me reprueba, se vuelve a dar la capacitación nuevamente, y también revisamos una, si le gusta el área, porque también si no le gustó, ya no aprendió y dos, que es lo que está fallando, o bien, si no es la persona adecuada la que le está enseñando, porque también de eso depende, porque un chico me comentaba, que con la subgerente se sienten muy incómodos, como tiene un carácter un poco fuerte, feo, se ponen nerviosos y ya no hacen las cosas bien, y ya cuando yo estoy con ellos, me doy cuenta que si atienden bien, entonces por eso digo que dependen también de la persona que les enseñe.

16. ¿Cuáles son los criterios de selección de contenidos de los programas de capacitación?

Yo creo que, y te digo yo creo, porque esos los hace corporativo, de los programas de capacitación dicen que se fijan mucho en las generaciones, porque nosotros ahorita tenemos generaciones combinadas, entonces pues si llegan a entenderlo pero no le quieren poner atención, pero tiene que ser muy corto porque si no ya desvían totalmente el tema, pero, tienen que ser factibles para todos, tanto teórico como práctico, entonces mis videos, son como de niños chiquitos que van a aprender las cosas, todos son con dibujos, con juegos, más dinámicos, y pues todas mis capacitaciones son así, ahora tenemos la plataforma que antes era universidad cinépolis, y ahorita ya se llama CLC.

17. ¿Hay alguna persona que se encargue del proceso de capacitación para los colaboradores de la empresa?

Sí, los entrenadores regionales, que bueno ahorita ya se volvieron consultores, pero normalmente ellos están en aperturas de cine, desde cero, desde cómo van a llevar la capacitación los chicos, quienes van a estar en cierta área, hasta como

por ejemplo ahorita la nueva plataforma y todo eso, ellos son lo que brindan la información a los administrativos y operativos.

18. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan para la implementación de los planes de capacitación?

Los procesos son muy largos, por ejemplo, en los videos te explican todo desde el cómo tienes que abrir una olla de la palomera y eso te lo explican para las palomitas de mantequilla, caramelo, imagínate, tenemos 5 o 6 sabores de palomitas, y todos los videos dicen lo mismo, quizá en uno cambie la cantidad aceite, pero en general es lo mismo, y eso hace que se vuelven tediosos.

19. ¿Se cuenta con algún programa de formación por competencias?

Sí, hay un programa, bueno depende del área en la que estés, en mi caso como recursos humanos, yo me tengo que enfocar en la competencia de contratación y ellos en las competencias que pueda llegar a tener el chico para que pueda estar en algún área, entonces depende como administrativo, el área en la que te encuentres y como empleado general en sí, las competencias que deben tener, es la atención al cliente, ser proactivo, y buena actitud.

20. Considera que hasta ahora, ¿las capacitaciones brindadas a los empleados han cumplido con sus objetivos?

No, porque en muchas de las ocasiones nosotros como R.H no les podemos dar la capacitación pero afecta nuestro indicador, entonces en esa parte, siento que nos dan más capacitaciones a nosotros como recursos humanos que a los administrativos que realmente están con los chicos, entonces si yo voy y les digo: "Sabes que, necesito la acreditación de estos chicos", es como "Ah sí, ahorita", y no lo hacen, entonces al final por la necesidad de cubrir un indicador, pues digo yo lo hago, entonces muchas veces no se cumple con el objetivo de yo te doy para la acreditación pero tú los acreditas, o sea no se cumple con lo especificado, y pues también influyen los tiempos, muchas veces yo no tengo a los chicos diario, hay chicos que solo los tengo sábado y domingo, no los puedo capacitar como se debería porque nada más los tengo dos días, y son los días en los que tengo

muchísima gente, entonces cuando hay juntas mensuales, a veces yo las utilizo para capacitación, porque también si no los chicos no asisten, no lo sienten como una obligación

21. ¿Considera que la falta de capacitación dentro de la empresa puede repercutir en el desempeño del personal que ahí labora?

Si, por que, no es nada más de, “ah ya entraste a la empresa, entonces ya vete a atender”, pues como si no sabes, entonces por esa parte si, y más en nuestro caso porque se ve reflejado en nuestros clientes

22. ¿Considera necesario invertir en un proceso de capacitación? ¿porque?

Sí, siempre y cuando esté bien dirigido, que el proceso de capacitación no nada más sea en la parte teórica porque como te decía no todos aprendemos igual, entonces si se va a hacer una inversión, se debe realizar de la manera correcta, y tomando en cuenta al personal, como en nuestro caso, si tienes gente de diferentes edades, diferentes condiciones, no puedes tener la misma capacitación para todos. Siento que es muy importante capacitar un poco más a quienes brindan las capacitaciones

Anexo 3.

Observación In situ

Como otra técnica de recogida de datos se determinó realizar una observación in situ, la cual se realizó el día 23 de Noviembre del presente año. La observación se realizó durante 3 horas, las cuales estuvieron divididas en periodos de 60 minutos por área, realizando la observación de 3 áreas, siendo estas: Taquillas, coffee y dulcería.

Se consideró agregar algunas categorías específicas tanto para la identificación del empleado como para poder obtener mejores resultados, estas

fueron Lugar, departamento a observar, número de vendedor, sexo, sexo del cliente y tiempo de observación.

Se comenzó a desarrollar la observación dentro del área de taquilla, en la cual obtuvimos lo siguiente:

Empleado 1

Dpto: taquilla

Se pudo observar que el empleado, mantiene una mala actitud cuando el cliente que debe atender es hombre, no muestra interés a la hora de atenderlo, evita hacer contacto visual, inclusive se muestra un poco apático, indiferente e incluso fastidiado, es cordial cuando los recibe, pero no cuando se van, se dedica únicamente a entregarles los boletos e indicarles la sala. Sin embargo, al abordar a clientes del sexo femenino, su actitud es completamente diferente, ya que en este caso, recibe a las chicas con gran efusividad, sonriéndoles y diciéndoles que se va a divertir, procura tener el mayor contacto visual posible, y sonreírles en todo momento, sugiere asientos, para que puedan disfrutar mejor de la película, inclusive se le noto un poco bromista, ya que con algunas de las clientas, hizo algún par de chistes, y/o comentarios graciosos, nos percatamos que estas actitudes eran más frecuentes con las clientas de entre 20-30 años.

Empleado 2

Dpto: Taquilla

En lo que respecta al empleado número 2 también encargado de taquillas perteneciente al sexo femenino, pudimos notar que cuando arribaban clientes relativamente mayores específicamente entre los 28 y 35 años, ella mostraba muy buena actitud al atender, esto sin importar el sexo del cliente, sin embargo, con los asistentes al cine que tenían una edad aproximada entre los 18 y 25 años se mostraba un poco apática inclusive fastidiada ya que al recibirlos en ocasiones no les daba la bienvenida, y al darles a escoger los asientos únicamente decía "marca los asientos que desees, en verde se encuentran los sugeridos", esto lo decía

dirigiendo siempre la mirada hacia la área de dulcería, posterior a la selección de los asientos, ella verificaba la película, el horario y los asientos, entregaba los boletos indicando la sala y procedía con el siguiente cliente.

Empleado 3

Dpto: Coffee

La segunda área sometida observación fue el área de coffee la cual es operada por un empleado del sexo masculino, el cual llamaremos empleado número 3, en el transcurso de esta observación pudimos notar que el chico es muy comprometido en su trabajo ya que los espacios que no tiene gente, se dedica a hacer limpieza de su área, así como el acomodo de sus productos y de todos sus tickets de venta. Pudimos percatarnos de que empleado brinda un excelente servicio al cliente, ya que se muestra interesado en lo que el cliente desea, resuelve dudas de manera muy paciente y respetuosa, notamos que tiene facilidad de palabra lo cual le hizo vender extras (café más grandes, agregar complementos a las órdenes, etc.)

Pudimos notar que su actitud para con ambos sexos, fue la misma siempre cordial y respetuosa mostrando entusiasmo al brindar el servicio sin dejar de lado la seriedad que su trabajo requiere, ya que como sólo es una persona la que atiende, tiene que ser muy activa y rápida al atender, durante el transcurso de los 60 minutos observando dicha área, pudimos notar buena actitud al brindar el servicio al cliente, así como buena organización dentro de su área.

Finalmente la tercera área a observar fue la dulcería en la cual contamos con 3 empleados del sexo femenino a los cuales llamaremos empleados 4, 5 y 6.

Dpto: Dulcería

Empleado 4

Durante la observación notamos que la chica es muy amable con los clientes, sonrío poco, algo seria, ya que se nota preocupada por la cantidad de gente que hay que atender, ya que continuamente voltea a ver la fila, sin embargo, muestra

buena actitud tiene facilidad de palabra, lo cual le permite vender más (extras), no muestra ningún cambio de actitud para con los clientes, con todos se muestra igual, sin importar el sexo o la edad de la persona. Es muy activa, trata de atender lo más rápido posible, esto sin descuidar al cliente es decir, siempre respondiendo las preguntas que el cliente hace, y realizando sugerencias acerca de los paquetes, les da la bienvenida y los despide con cordialidad.

Empleado 5

Gracias a la observación nos pudimos percatar que en este caso la chica es muy activa, trata de atender a los clientes lo más rápido posible, cruza con el cliente sólo las palabras necesarias, no sonrió en ningún momento, muestra buena actitud al tender, sin embargo, se muestra demasiado seria, lo cual hace creer a los clientes que está enojada o fastidiada, inclusive se escucharon comentarios acerca de “la carota” con la que atendía.

No mostró algún cambio de actitud por el sexo o la edad del cliente, aunque no mostró cara de fastidio o aburrimiento siempre se mostró igual de seria, lo cual de alguna manera pudimos percatarnos que es perjudicial para la impresión del cliente.

Empleado 6

La chica se muestra muy activa, trata de atender pronto a los clientes, notamos que a diferencia de las demás ella, inclusive llega a correr dentro del área, esto con la finalidad de despachar pronto los alimentos, sin embargo, nos percatamos que su actitud no era muy buena, esto debido a que, aunque atiende “bien” y rápido a los clientes, siempre sugiriendo agregar extras (en muchas ocasiones consiguiéndolo), teniendo aparente paciencia, nos percatamos que cuando alguien no le pagaba con cambio, o bien, cambiaba de opinión y le cambiaba la orden, notamos que al moverse de su lugar para ir por los alimentos, torcía la mirada, y frunció la boca, levantaba las cejas, en un par de ocasiones escuchamos el “ash”, acompañado de un suspiro profundo, lo cual hacía notar su enojo, o bien fastidio, al presenciar dichas problemáticas que se le presentaban, esto sin importar la edad o el sexo del cliente.

Anexo 4.

Cuestionario.

Instrucciones: Tache la casilla correspondiente según considere su respuesta

Edad: _____ años

Sexo: F ____ M ____

Escolaridad: _____

Área en la que labora: _____

1. ¿Recibió capacitación al ingresar a la empresa? Sí No
2. Dicha capacitación
¿Fue relacionada a las funciones de tu puesto de trabajo? Sí No
3. ¿Considera que la capacitación es necesaria en su área de trabajo? Sí No
4. ¿En qué áreas le gustaría ser capacitado?(puede marcar más de una)

Salas Acceso Taquilla Coffee Espiral Dulcería

5. ¿Considera que cuenta con todos los conocimientos para desempeñar adecuadamente su trabajo? Sí No
6. Los conocimientos con los que cuenta
¿Le brindan seguridad a la hora de realizar su trabajo? Sí No
7. ¿Considera que la falta de capacitación pueda afectar su desempeño laboral? Sí No
8. ¿Considera que sus problemas personales, pueden afectar su desempeño? Sí No
9. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros?

Excelente Buena Regular Mala

10. ¿Cómo considera la relación con su jefe?

Excelente Buena Regular Mala

11. ¿Qué dificultades tiene al desempeñar su trabajo?

12. ¿Con que frecuencia es capacitado?

Anual Semestral Trimestral Bimestral Semestral Semanal

13. ¿Con que frecuencia rota de servicio?

Semanal Bimestral Otro (especifique): _____

¿Cuál le gusta más? ¿Por qué? _____

14. ¿Le agrada su trabajo?

Sí No

15. ¿Le gusta el tipo de capacitación que le brinda la empresa?

Sí No

16. ¿Evalúan su desempeño?

Sí No

17. ¿Lo considera importante

Sí No

¿Por qué? _____

18. ¿Qué factor considera más importante en su área de trabajo?

El cliente El sueldo Los compañeros Cumplir con sus responsabilidades

19. ¿Qué actitud te describe mejor cuando dos o más clientes requieren de tu servicio?

Con calma Estresado Tranquilo Enojado

20. ¿Cómo evalúa su propio desempeño?

Excelente Bueno Regular Malo

21. ¿Qué sugerencias puede hacer para mejorar el servicio?

Anexo 5.

Cuestionario.

Instrucciones: Tache la casilla correspondiente según considere su respuesta

Edad: 24 años

Sexo: F M

Escolaridad: Bachillerato

Área en la que labora: Taquilla

- ¿Recibió capacitación al ingresar a la empresa?
Si No
- Dicha capacitación
¿Fue relacionada a las funciones de tu puesto de trabajo?
Si No
- ¿Considera que la capacitación es necesaria en su área de trabajo?
Si No
- ¿En qué áreas le gustaría ser capacitado? (puede marcar más de una)
Salas Acceso Taquilla Coffee Espiral Dulcería
- ¿Considera que cuenta con todos los conocimientos para desempeñar adecuadamente su trabajo?
Si No
- Los conocimientos con los que cuenta
¿Le brindan seguridad a la hora de realizar su trabajo?
Si No
- ¿Considera que la falta de capacitación pueda afectar su desempeño laboral?
Si No
- ¿Considera que sus problemas personales, pueden afectar su desempeño?
Si No
- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros?
Excelente Buena Regular Mala
- ¿Cómo considera la relación con su jefe?
Excelente Buena Regular Mala
- ¿Qué dificultades tiene al desempeñar su trabajo?
La parte más difícil es atender a la clientela el carácter de algunas chicas con narotras y a veces tramitan contagiando me e el mal humor. Lidar con los diferentes tipos de personas es complicado.

12. ¿Con que frecuencia es capacitado?

Anual Semestral Trimestral Bimestral Semanal

13. ¿Con que frecuencia rota de servicio?

Semanal Bimestral Otro (especifique) Vivir depende las capacitaciones.

¿Cuál le gusta más? ¿Por qué? De las áreas en las que he estado me gusta más aquella por que es mas conocida que las demas, pero me gustaria entrar a elctrica.

14. ¿Le agrada su trabajo?

Si No
Si No
Si No
Si No

15. ¿Le gusta el tipo de capacitación que le brinda la empresa?

16. ¿Evalúan su desempeño?

17. ¿Lo considera importante?

¿Por qué? Si es la manera en que los jefes o la empresa se da cuenta si estamos trabajando bien a parte que de ahí salen varios de los incentivos que nos dan.

18. ¿Qué factor considera más importante en su área de trabajo?

El cliente El sueldo Los compañeros Cumplir con sus responsabilidades

19. ¿Qué actitud te describe mejor cuando dos o más clientes requieren de tu servicio?

Con calma Estresado Tranquilo Enojado

20. ¿Como evalúa su propio desempeño?

Excelente Bueno Regular Malo

21. ¿Qué sugerencias puede hacer para mejorar el servicio?

Me gustaria realizar algunos cambios en la capacitación porque a veces es muy larga o muy aborrida y que hubiera más capacitación en atención al cliente.