

41  
ZES



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
EN GRUPO LOREDO RESTAURANTES

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N:**

SONIA LOPEZ SOTO  
VERONICA MEDINA SANTILLAN  
OTON SEBASTIAN FLORES

ASESOR DEL SEMINARIO

DR. RUTILIO TORRES FRANCO



MEXICO, D.F.

1994

1995

**FALLA DE ORIGEN**



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.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**, por la oportunidad de formarnos humana y profesionalmente.

**A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**, por los conocimientos que nos brindó.

**A NUESTRO ASESOR: L.A.E. RUTILIO TORRES FRANCO.**

Por todo su apoyo y orientación para la realización de esta investigación.

**A Lic. Alicia Garduño así como también al Ing. Eugenio Manilla.**

Por su invaluable ayuda y cooperación para adentrarnos en Grupo Loreda Restaurantes.

**A NUESTROS AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

Sofía, Israel, Claudia, Alejandra e Imelda, por brindarnos su amistad y cariño.

**A ANDREA:**

Muy especialmente por su apoyo incondicional y su impulso para lograr nuestra meta.

**GRACIAS**

**SONIA, VERONICA Y OTON.**

**A MIS PADRES: AGUSTINA Y JOSE CARMELO**

A quienes quiero mucho y les expreso que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes, por su aliciente y motivación para continuar el camino y por su gran apoyo y confianza que me permitieron lograr mi meta. "Muchas gracias por todo"... Con cariño, amor, admiración y respeto, este logro es para ustedes.

**A MIS HERMANOS:**

Que compartieron conmigo este mérito y que me brindaron su apoyo incondicional. Con cariño para Vero, César, Lupe, Miguel, Angeles, Antonio y Luz.

**A MI QUERIDO JORGE:**

El amor de mi vida, que siempre se mantuvo a mi lado con palabras de aliento para alcanzar una meta, impulsándome hasta lograrla. Con amor también te dedico mi éxito.

**SONIA**

Dedico este trabajo a DIOS, a él que me dió la vida, a él que me permite gozar estas experiencias tan especiales.

También a mi familia que ha disfrutado conmigo mi etapa de estudiante con la gran satisfacción de ver realizada una de las metas más importantes, pero no la única ya que ahora empiezo una nueva etapa, la de profesionista en la que deseo sigan a mi lado compartiéndolo todo.

**VERONICA**

**A MIS PADRES:**

**SR. GONZALO SEBASTIAN DEL ROSARIO  
SRA. PIEDAD FLORES FLORES**

Por su sacrificio, que sólo Dios sabe cuan grande ha sido, por sus consejos, aliento, confianza y apoyo que siempre me han otorgado. A quienes amo.

**A LA TIA NAUD**, una gran mujer, por haber contribuido a mi formación.

**A MIS HERMANOS: ELIZABETH, ISRAEL, LOT, AVIUD Y GONZALO**

Ya que el legado más grande e importante que puedo brindarles es el ejemplo.

**OTON**

## INDICE

	PÁGINA
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>IMPORTANCIA DEL TRABAJO</b>	3
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	5
<b>CAPITULO I</b>	
<b>CONCEPTOS GENERALES SOBRE CAPACITACION</b>	
1.1 La Administración y la Capacitación de Personal	14
1.2 Antecedentes de la Capacitación en el mundo	21
1.2.1 Antecedentes en México	22
1.3 Concepto de Capacitación	26
1.4 Objetivos	27
1.5 Aspectos Legales	28
1.6 Tipos de Capacitación	39
1.6.1 Capacitación para el trabajo	40
1.6.2 Capacitación en el trabajo	41
1.6.3 Desarrollo	42

## **CAPITULO II**

### **LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

2.1	Concepto de necesidad	44	
2.2	Concepto de necesidades de capacitación	44	
2.3	Importancia de la detección de necesidades de capacitación	45	
2.4	Tipos de necesidades de capacitación	46	
2.5	Técnicas para la detección de necesidades de capacitación	49	
	2.5.1	Análisis de puestos	50
	2.5.2	Evaluación del rendimiento	50
	2.5.3	Entrevista	51
	2.5.4	Cuestionario	53
	2.5.5	Prueba o test	54
	2.5.6	Estudio de expedientes e informes	55
	2.5.7	Análisis colectivo de situaciones	56
	2.5.8	Observación	57

## **CAPITULO III**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera Y GRUPO LOREDO RESTAURANTES**

3.1	Antecedentes de la industria restaurantera en México	59
3.2	Definición de restaurante	61
3.3	Importancia de los restaurantes	61
3.4	Surgimiento de Restaurantes Loredo	63



## **CAPITULO IV**

### **CASO PRACTICO**

4.1 Elaboración del cuestionario	70
4.2 Selección del personal a encuestar	71
4.3 Aplicación del cuestionario	71

## **CAPITULO V**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

5.1 Análisis de los resultados	74
5.2 Detección de necesidades de capacitación	77
5.3 Alternativas de solución	84

<b>CONCLUSIONES</b>	92
---------------------	----

<b>SUGERENCIAS</b>	95
--------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	100
---------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	104
---------------	-----

## **INTRODUCCION**

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Por ello la ciencia de la administración ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal, cuya reconocida importancia ha dado origen incluso, a disposiciones especiales dentro de nuestra legislación laboral vigente.

La capacitación es una parte fundamental de la estructura de cualquier empresa, ya que por medio de ella se puede elevar la calidad de la producción, depurar las técnicas para realizar determinado trabajo, proporcionando no sólo un beneficio en la calidad del servicio final, sino también un incremento de los conocimientos de los trabajadores, una mayor especialización de estos y la posibilidad de una promoción. Es por ello que se infiere en que la capacitación significa un beneficio tanto para el trabajador que la recibe como para la empresa que se preocupa por impartirla en todos los niveles.

Sin embargo, la capacitación no puede llevarse a cabo sin que se conozca, con la mayor precisión posible, cuáles son las necesidades reales de cada puesto o zona de trabajo, ya que de planearlas sin conocerlas llevará a la empresa hacia un gasto inútil que no producirá beneficios para nadie. Por tal motivo, es imprescindible realizar una detección de necesidades de capacitación antes de comenzar cualquier plan o proyecto de capacitación.

Lo anterior, ha sido un estímulo para que se realizara esta investigación teórico-práctica dentro de Grupo Loredo Restaurantes, teniendo como finalidad detectar las necesidades de capacitación del personal operativo por ser ellos quienes en conjunto ofrecen y brindan el servicio al cliente.

El presente trabajo abarca conceptos fundamentales como el de capacitación, necesidad, tipos de capacitación, antecedentes, aspectos legales, que son básicos para entender el fin de la investigación.

La metodología aplicada muestra los pasos a seguir para realizar la investigación, en donde se infiere en la elección del tema, el planteamiento del problema, los objetivos de nuestra investigación, las fuentes documentales a las que se acudió para recopilar la información, la hipótesis del trabajo y principalmente los alcances y limitaciones de este.

Posteriormente, se presenta el caso práctico en el que se llevó a cabo la detección de necesidades elaborando para ello el cuestionario y eligiendo el personal al que se le aplicó el mismo.

Una vez conocidas las necesidades de capacitación se sugieren los cursos más idóneos para cada puesto, analizando lo que realmente deben aprender o en su caso reforzar los empleados para lograr un mejor desempeño de sus actividades.

Por consiguiente, cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitarla y lograr la compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

## **IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

Un aspecto vital para la operación exitosa de cualquier negocio es contar con empleados eficientes debido a que la costeabilidad de la operación depende en gran parte de su desempeño.

Esto es especialmente cierto en la industria de servicios de alimentos, en donde se emplea una gran cantidad de mano de obra y donde encontrar empleados calificados se vuelve cada día más difícil.

Ciertamente un buen programa de capacitación es esencial para una operación de servicios de alimentos, si se desea que adquieran el conocimiento, las habilidades en el trabajo y la clase adecuada de hábitos para que se desempeñen en forma óptima.

La capacitación del personal en restaurantes es una de las mejores formas de elevar la eficiencia total del establecimiento y como resultado de ello, de incrementar las utilidades.

Es responsabilidad de la administración no sólo encargarse de que se lleve a cabo la capacitación, sino también asegurarse que se haga en la forma adecuada y en el momento preciso.

Para lograr lo anterior es fundamental como primer paso detectar las necesidades de capacitación por varias razones:

\* Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

\* Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro lo que se traduce en entrenamiento y capacitación.

\* Todas las personas independientemente de su lugar en la jerarquía pueden hacer, quieren y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad, que se da cuando la empresa prevé la necesidad de que una persona pueda mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes.

\* Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen o van surgiendo.

**METODOLOGIA  
DE LA  
INVESTIGACION**

## **1) ELECCION DEL TEMA:**

### **1.1 Tema Genérico:**

Detección de necesidades de capacitación en la industria restaurantera.

### **1.2 Tema Específico:**

Detección de necesidades de capacitación.

### **1.3 Especificación del Tema:**

Detección de necesidades de capacitación en Grupo Loredo Restaurantes

## **2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

2.1 ¿Cuáles son los aspectos generales y las principales técnicas de la detección de necesidades de capacitación?

2.2 ¿Cuál ha sido la evolución de la industria restaurantera en México y qué importancia han tenido los restaurantes?

2.3 ¿Qué es Grupo Loredo Restaurantes y cómo se inicia en México

2.4 ¿Se ha impartido capacitación al personal operativo de Grupo Loredo Restaurantes que cumpla con las necesidades de cada uno de los puestos?

### **3) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:**

#### 3.1 Objetivo General:

Detectar cuáles son las principales necesidades de capacitación de cada uno de los puestos operativos de la empresa restaurantera (Grupo Loredo).

#### 3.2 Objetivos Específicos:

\*Detectar las principales necesidades de capacitación de cada uno de los puestos operativos de Grupo Loredo.

\*Identificar la credibilidad de los empleados hacia la capacitación.

\*Destacar la importancia de impartir cursos de capacitación a nivel operativo en Grupo Loredo.

\*Presentar algunas recomendaciones que permitan a la empresa elaborar e implantar cursos de capacitación

### **4) ANÁLISIS DOCUMENTAL:**

Para empezar a estructurar el esquema de trabajo acudimos a consultar fuentes bibliográficas y dar paso a la elección del tema de investigación, tomando referencias de trabajos anteriores y recabando información con lo que logramos precisar y plantear los problemas de investigación, proseguir en la realización de la misma, así como su respectiva hipótesis de trabajo.



## **5) HIPOTESIS DEL TRABAJO:**

A mayor desconocimiento de las necesidades de capacitación del personal operativo de Grupo Loredo, menores serán los resultados en la eficiencia de los cursos impartidos.

### **5.1 Relación Lógica:**

Si mayor es el desconocimiento de las necesidades de capacitación del personal operativo de Grupo Loredo, entonces menores serán los resultados en la eficiencia de los cursos impartidos.

### **5.2 Variable Independiente:**

Si mayor es el desconocimiento de las necesidades de capacitación del personal operativo de Grupo Loredo

### **5.3 Variable Dependiente:**

Menores serán los resultados en la eficiencia de los cursos impartidos.

## **6) OBTENCION DE DATOS E INFORMACION:**

Elegido el tema, se empezó a recopilar información. En primera instancia acudimos a la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración en la que pudimos consultar libros y seminarios de investigación en donde obtuvimos la parte teórica del tema a investigar; después asistimos a la Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México donde la información obtenida complementó lo ya investigado; también nos dirigimos a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) dado el giro de la empresa donde se llevó a cabo la investigación.

Posteriormente revisamos periódicos y revistas sobre el tema, principalmente el periódico de la Industria Restaurantera editado por CANIRAC, también consultamos estudios realizados por el Patronato de Estudios Socioeconómicos de la Industria Restaurantera (PESIRES).

Con el fin de obtener las disposiciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento nos dirigimos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social específicamente a la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento.

## **7) ALCANCES Y LIMITACIONES:**

### **ALCANCES**

Realizar una investigación en el área de recursos humanos nos condujo al sector servicios específicamente al de alimentos por considerar que en él, el factor humano es pieza clave que impulsa o frena el desarrollo de la empresa.

Nuestra investigación está orientada a los restaurantes de tipo organizado (ver anexo 2 ) para lo cual se seleccionó a Grupo Loredo que cuenta con 6 unidades, 4 en el área metropolitana y 2 en el estado de México.

Con este trabajo se busca detectar las principales necesidades de capacitación con el fin de que la empresa pueda elaborar y poner en práctica los programas de capacitación idóneos para cada puesto.

### LIMITACIONES

En México se tiene poco interés y apoyo para la realización de investigaciones por considerar las empresas, que los investigadores pueden distraer e interferir en las actividades de los trabajadores e incluso dar mal uso de la información.

La función educativa en la empresa privada no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera a la capacitación como un lujo o como una pérdida de tiempo y dinero.

El contactar la empresa en donde se nos permitiera realizar la investigación se convirtió en una tarea muy larga, ya que de muchas empresas que visitamos sólo en una se nos dio esperanza siempre y cuando se consiguiera una carta de la universidad en la que se avalara la misma.

Obtenido el acceso a la empresa, topamos con la desconfianza y falta de credibilidad de los empleados para someterse a una investigación, aún cuando se tiene una sana y sólida razón para llevarla a cabo.

Los problemas que se presentaron fueron los previstos: faltas de asistencia por causas diversas, personas que no quisieron contestar o colaborar para la aplicación del cuestionario, así como otras que, por cargas de trabajo detuvieron la información un tiempo mayor al calculado.

Confusión en los empleados, porque la mayoría desconocía que se estaba llevando a cabo una investigación sobre detección de necesidades de capacitación y era necesario explicarles a cada uno, qué se pretendía con ello para de esta forma, iniciar una comunicación que aportara los datos deseados.

Al aplicar el cuestionario se presentaron dificultades para que algunos empleados pudieran contestar e interpretar las preguntas, ya que la mayoría del personal cuestionado presentó bajo nivel de escolaridad (primaria) e incluso se dieron casos de analfabetismo, razón que les impedía contestar de forma rápida y clara.

Existe inconformidad y falta de credibilidad del personal operativo hacia la capacitación, debido a que no siempre se llevan a cabo los cursos programados, lo que propicia la falta de interés en los mismos. Además de que los cursos impartidos no siempre son los idóneos para un puesto en particular.

Debido al giro de la empresa se dieron algunas limitaciones para realizar el cuestionario ya que los puestos que sólo cuentan con una o dos personas no pudieron ser cuestionados en ese momento, por lo que se tuvo que acudir nuevamente a las unidades para recabar la información.

En ocasiones las personas elegidas para aplicarles el cuestionario, no tenían bien definido el puesto o jerarquía que ocupan dentro de cada unidad de Grupo Loredó por lo que se tenía que consultar al responsable o jefe de departamento para asegurar que la información obtenida fuera congruente con el perfil requerido.

## **8) TEMARIO TENTATIVO:**

INTRODUCCION

IMPORTANCIA DEL TRABAJO

METODOLOGIA

- I. CONCEPTOS GENERALES SOBRE CAPACITACION
- II. LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA RESTAURANtera
- III. ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera
- IV. CASO PRACTICO
- V. RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

**CAPITULO I**

**CONCEPTOS GENERALES SOBRE CAPACITACION**

## **1.1 LA ADMINISTRACION Y LA CAPACITACION DE PERSONAL**

Una de las actividades humanas más importantes es la administración, ya que es un tema excitante porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas y la práctica de ésta se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana.

Ahora bien, la administración tiene un carácter de universalidad porque se da en cualquier lugar donde existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

A la administración se le ha definido de muchas maneras, así, se le ha considerado como un arte y como una ciencia.

Se le considera arte, porque todo arte usa un conocimiento fundamental organizado y lo aplica a la realidad para obtener el resultado deseado. El arte es la actividad humana más creativa, por eso el arte en administración es saber como alcanzar un resultado concreto deseado, esto es, la habilidad para encontrar un arreglo con la mínima cantidad de consecuencias no deseables.

Aunque la ciencia de la administración no es tan amplia o tan exacta como las ciencias físicas, las matemáticas o la química, la administración nunca será estimada como una ciencia pura igual que las ciencias físicas, pero se ha avanzado mucho en la sistematización de los conocimientos y en la generalización de ciertas realidades, que ha llevado a la administración a ser considerada una ciencia social, término que describe con exactitud su verdadera naturaleza.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en administración, se deducen sus elementos básicos.

José Antonio Fernández Arena propone la siguiente definición de administración:

" La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."<sup>1</sup>

Al respecto se puede decir que se enuncia en esta definición un carácter científico y social de la administración.

Agustín Reyes Ponce cita la siguiente definición:

" Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa." <sup>2</sup>

En esta definición se encuentran inmersos los elementos básicos que determinan el éxito de toda función social y de las que se llevan a cabo en una empresa : las personas que son quienes las realizan y las dirigen, y las cosas o bienes, que son de lo que se valen para efectuarlas. Estos son los dos elementos que son indispensables en toda empresa y no se puede prescindir de ellos.

Koontz and O'Donnell propone la siguiente definición de administración:

---

<sup>1</sup> Ríos Szalay Adalberto: Orígenes y Perspectivas de la Administración: pág. 185.

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas, Teoría y Práctica: México 1987: Limusa; pág. 16.



" Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." <sup>3</sup>

Se puede decir con ello que las personas tienen carácter activo en el desarrollo de sus funciones, gozan de inteligencia y libertad, son capaces de dirigirse a sí mismas, de dirigir a otras personas y sobre todo a las cosas. Por tanto, se considera tan importante al elemento humano en una organización, que la Administración de cosas no puede ser realizada sino y a través de la Administración de Personal.

Thomas G. Spates define a la Administración de Personal como:

" La actividad de organizar y tratar a las personas en su trabajo para que utilicen sus máximas capacidades individuales, consiguiendo así la máxima satisfacción personal y de crecimiento, y rindiendo el máximo servicio a la empresa de la que forma parte." <sup>4</sup>

Fernando Arias Galicia considera a la Administración de Personal como:

" El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica; México 1987; Limusa; pág. 16.

<sup>4</sup> Mayhard M. B. : Administración de Empresas; págs 11.45.

<sup>5</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos; México; Ed. Trillas; pág. 27.

Por todo lo anterior, se hace evidente que la Administración de Personal goza de gran importancia debido a que permite tanto el crecimiento personal como el organizacional, siempre y cuando se lleve a cabo adecuadamente.

Ahora bien, así como la administración de recursos humanos cuenta con elementos básicos también cumple con funciones que coadyuvan a la realización de la misma.

Las funciones principales de la Administración de Recursos Humanos son:

- 1.- Planeación de Recursos Humanos.
- 2.- Integración y Evaluación de Personal.
- 3.- Capacitación y Desarrollo.
- 4.- Administración de Sueldos y Salarios.
- 5.- Administración de Prestaciones y Servicios.
- 6.- Higiene y Seguridad.
- 7.- Relaciones Laborales.

## **1.- PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

La planeación de los recursos humanos es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la determinación de las aptitudes y el número necesario de personal; la planeación de los recursos humanos se encarga de proporcionar el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.

## **2.- INTEGRACION Y EVALUACION DE PERSONAL**

Esta función comprende un proceso interrelacionado de cinco pasos:

- 2.1 Reclutamiento
- 2.2 Selección
- 2.3 Contratación
- 2.4 Integración
- 2.5 Evaluación

2.1 Reclutamiento: es el proceso de buscar y atraer a los recursos humanos idóneos potencialmente para cubrir una vacante.

2.2 Selección: es analizar las solicitudes para detectar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuales tienen mayor potencial para el desempeño del puesto y posibilidades de un desarrollo tanto personal como para la organización.

2.3 Contratación: es la decisión final para integrar a la persona seleccionada al puesto específico de la estructura orgánica de la empresa.

2.4 Integración: es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades.

2.5 Evaluación: es la etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en su motivación.

### **3.- CAPACITACION Y DESARROLLO**

La capacitación es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática, racional y organizada que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes manuales y operativas de los empleados comunes.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que se relaciona con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatizan el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos a nivel de supervisores. El desarrollo se concentra en el personal ejecutivo.

### **4.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

Se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado. La administración de sueldos y salarios incluye los problemas de "niveles" de sueldos y salarios, método de pago, compensación indirecta, exenciones y control de sueldos y salarios, así mismo es un proceso organizacional que se encarga del análisis de estos problemas.

### **5.- ADMINISTRACION DE PRESTACIONES Y SERVICIOS**

Hoy en día todas las organizaciones proporcionan a sus empleados prestaciones y servicios además del pago nominal, estos beneficios y servicios cumplen varios propósitos importantes como protección financiera contra riesgos, enfermedades, accidentes; con otros se pretende satisfacer las necesidades sociales y recreativas de los empleados. Aunque las prestaciones y servicios no están directamente relacionados con el esfuerzo productivo de los trabajadores, a menudo la

administración espera mejorar el trabajo de reclutamiento, levantar la moral, crear una mejor lealtad a la compañía, reducir el ausentismo y en general mejorar la fuerza de la organización, instituyendo un programa bien concebido en esta área.

## **6.- SEGURIDAD E HIGIENE**

La Higiene y Seguridad hoy llamada Higiene Industrial, se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo. La meta de la Higiene Industrial es crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción.

La importancia de los accidentes industriales y personales se pueden defender desde un punto de vista económico o humanitario, en sentido económico se intenta eliminar los accidentes debido a la pérdida de tiempo, los daños al equipo, más gastos de primas de seguro y otros factores financieros. Actuando de forma altruista el empresario debería sentir una responsabilidad moral o ética para proteger a sus empleados y evitar las condiciones de trabajo inseguras.

## **7.- RELACIONES LABORALES**

Esta función trata de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y su manejo de las violaciones al contrato. Estas se presentan dependiendo de si los trabajadores están organizados o no, y si la organización es grande o pequeña. Como ya se mencionó las relaciones laborales, las negociaciones de contrato y el manejo de faltas ocurren en todas las organizaciones independientemente de su tamaño o grado de organización laboral.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN EL MUNDO**

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo se mencionarán algunos antecedentes de lo que hoy es capacitación.

Cabe señalar en principio que el fenómeno de la capacitación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices que se conocen desde 1000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual capacitación.

Los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa, es decir, una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio a un aprendiz que después de un periodo de tiempo pudiera hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia). Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspiraba a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices" a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la

oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiera realizado, se les consideraba oficiales haciéndose merecedores a recibir una paga.

Con el surgimiento de la era industrial, primer mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y trabajos, en el mejor tiempo posible.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en tan sólo 150 años (1750 - 1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes cincuenta años; de tal manera que la magnitud de los conocimientos parece no tener límites en el presente siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo.

Las dos guerras mundiales acontecidas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensivas, cuyos métodos se han aplicado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se empezó a entender que la labor de capacitación debía de ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

### **1.2.1 ANTECEDENTES EN MEXICO**

En México como en el mundo capacitar y adiestrar a los trabajadores es una actividad antigua. Se tienen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde se practicaban actividades sobre la materia.

Dada la importancia que el crecimiento de la industria otorgó a la capacitación y entrenamiento se hicieron los primeros intentos por legislarla, así en 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje.

En 1931 en la Ley Federal del Trabajo se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de poder garantizar la demanda de personal calificado.

Pero como este sistema de aprendizaje no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y habilidades que el desarrollo científico y tecnológico exigía, se sustituyó a trabajar con maquinaria, lo que trajo consigo desempleo, falta de mano de obra calificada para manejar estas máquinas; además de otros problemas como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

Por esta razón el gobierno mexicano con el afán de abatir estos problemas que habían repercutido en el ámbito económico y social incluyó en la Ley Federal del Trabajo de 1970 disposiciones (art. 132 fracción XIV y XV) la obligatoriedad para la empresas de impartir capacitación, a partir de ese año se le empieza a dar mayor importancia a la capacitación y al entrenamiento, con lo que las empresas públicas y privadas comenzaron a ofrecerle mayor interés a la misma.

Con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprimió el contrato de aprendizaje y se estableció a través de la fracción XV art. 132 la obligación de los patrones de capacitar a los trabajadores.



Estas disposiciones no surtieron los efectos necesarios, porque dejaba al acuerdo de las partes el cumplimiento de las mismas y sólo permitían la intervención de la autoridad para coordinar esas acciones. Fue por ello que se consideró necesario analizar esos inconvenientes en cuanto a su fundamento constitucional, si bien se podría pensar que la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo de 1970 tenía pleno apoyo constitucional, pero mediante una interpretación exhaustiva de las diversas fracciones del art. 123 A constitucional, que aludía indirectamente a la capacitación y adiestramiento, la verdad es que la obligatoriedad no se encontraba implícita en ninguna de las fracciones del precepto constitucional y es por ello que se estimó conveniente que mediante una reglamentación de esta fracción se pudiera señalar sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuáles se llevara a la práctica una obligación, y lo que es más importante, que los trabajadores disfrutaran de ese derecho.

Conscientes de ésta necesidad se envió al Congreso de la Unión la iniciativa de reforma, tal reforma fue decretada en la Ley Federal del Trabajo el 27 de diciembre de 1977; tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978 entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

Las reformas señalaron derechos, obligaciones y procedimientos, y crearon el Servicio Nacional del Empleo la Capacitación y el Adiestramiento a cargo de la (UCECA).<sup>6</sup>

La UCECA se creó para coordinar todo lo referente a la capacitación y el adiestramiento, cuyo reglamento fue publicado en el diario oficial de la federación el 5 de junio de 1978.

---

<sup>6</sup> UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y el Adiestramiento): "Guía Técnica para la Detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa"; México, 1979; STyPS; pág. 10.

Estas disposiciones no surtieron los efectos necesarios, porque dejaba al acuerdo de las partes el cumplimiento de las mismas y sólo permitían la intervención de la autoridad para coordinar esas acciones. Fue por ello que se consideró necesario analizar esos inconvenientes en cuanto a su fundamento constitucional, si bien se podría pensar que la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo de 1970 tenía pleno apoyo constitucional, pero mediante una interpretación exhaustiva de las diversas fracciones del art. 123 A constitucional, que aludía indirectamente a la capacitación y adiestramiento, la verdad es que la obligatoriedad no se encontraba implícita en ninguna de las fracciones del precepto constitucional y es por ello que se estimó conveniente que mediante una reglamentación de esta fracción se pudiera señalar sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuáles se llevara a la práctica una obligación, y lo que es más importante, que los trabajadores disfrutaran de ese derecho.

Conscientes de ésta necesidad se envió al Congreso de la Unión la iniciativa de reforma, tal reforma fue decretada en la Ley Federal del Trabajo el 27 de diciembre de 1977; tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978 entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

Las reformas señalaron derechos, obligaciones y procedimientos, y crearon el Servicio Nacional del Empleo la Capacitación y el Adiestramiento a cargo de la (UCECA).<sup>6</sup>

La UCECA se creó para coordinar todo lo referente a la capacitación y el adiestramiento, cuyo reglamento fue publicado en el diario oficial de la federación el 5 de junio de 1978.

---

<sup>6</sup> UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y el Adiestramiento): "Guía Técnica para la Detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa": México, 1979. STyPS: pág. (1).

Básicamente las funciones de la UCECA son manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, procurar y vigilar la colocación de los trabajadores así como organizar, revisar y motivar la capacitación y el adiestramiento de los empleados, registrar las constancias de habilidades laborales y otras que fija la ley correspondiente.

Está integrada por un coordinador general, una dirección de empleo y una dirección de capacitación y adiestramiento.

Las funciones de la dirección de capacitación y adiestramiento de la UCECA son las siguientes:

\*Cuidar el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

\*Estudiar y en su caso realizar convocatorias para la información de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de estos comités.

\*Investigar y sugerir de acuerdo con la rama industrial o actividad criterios generales en cuanto a los requisitos de los planes y programas en coordinación con los comités nacionales.

\*Autorizar y registrar de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo a las instituciones o escuelas privadas que imparten capacitación, supervisar su desarrollo y en caso de necesidad cancelar el registro otorgado.

\*Aprobar, modificar y rechazar los programas que se presenten.

\*Estudiar y sugerir la formación de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores.

\*Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública (SEP) para formar planes y programas de capacitación y adiestramiento y en su caso para la expedición de constancias de habilidades laborales.

\*Establecer registros de constancias de habilidades laborales a quienes hayan sido capacitados.

\*Practicar exámenes de eficiencia a los capacitadores y a los trabajadores de acuerdo al art. 153U de la LFT.

### **1.3 CONCEPTO DE CAPACITACION**

La capacitación hoy en día juega un papel importante dentro de las organizaciones, debido a que permite aprovechar los recursos humanos, materiales y técnicos, y ofrece un mejor nivel de preparación para el empleado.

Las empresas que así han concebido la capacitación han logrado obtener un lugar significativo dentro de su ramo o actividad, lo que ha demostrado que la capacitación goza actualmente de un gran auge.

Con lo citado anteriormente, es necesario mencionar la definición de capacitación:

Fernando Arias Galicia da la siguiente definición:

"Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".<sup>7</sup>

La Asociación Americana para el Entrenamiento y Desarrollo (ASTD) dice que:

"La capacitación consiste en un entrenamiento adicional de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas específicos".<sup>8</sup>

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION**

La capacitación y el adiestramiento tienen como finalidad los siguientes objetivos:

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

<sup>7</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos: México. Ed. Trillas; pág. 27.

<sup>8</sup> Robert M. Craig. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal: (ASTD) Asociación Americana para el Adiestramiento y Desarrollo: México: Ed. Diana.

- f) Mejor planeación de los recursos humanos.
- g) Mayor compensación indirecta y crecimiento personal.

Con estos objetivos la función fundamental de la capacitación consiste en reforzar una organización mediante el desarrollo al máximo de la capacidad de trabajo del elemento humano que la integra, buscando con ello el progreso de la misma.

## 1.5 ASPECTOS LEGALES

El marco legal sobre el cual se rige la capacitación en México está contenido en:

- \* La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.<sup>9</sup>
- \* Ley Federal del Trabajo.<sup>10</sup>
- \* Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Querétaro, Qro: 1917

<sup>10</sup> Cabazos Flores. Baltazar. nueva Ley Federal del Trabajo, tentatizada y sistematizada. México. 1993; Trillas.

<sup>11</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública; México.

## **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

Artículo 123 Constitucional  
Apartado A

### Fracción XIII

"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 con dicha obligación".

### Fracción XXXI

"Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo; entre otras la relativa obligación de los patrones a impartir capacitación y que para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

## **LEY FEDERAL DEL TRABAJO** (Artículo 153 A-X)

### **ART. 153-A**

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

**ART. 153-B**

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

**ART. 153-C**

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

**ART. 153-D**

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

**ART. 153-E**

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art. 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".



**ART. 153-F**

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y,

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

**ART. 153-G**

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

**ART. 153-H**

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

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

II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

**ART. 153-I**

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

**ART. 153-J**

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

**ART. 153-K**

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a la que se refiere esta ley.

Estos comités tendrá facultades para:

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

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

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

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

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

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

ART. 153-L

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

ART. 153-M

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

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

ART. 153-N

"Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

ART. 153-O

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

**ART. 153-P**

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

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

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

III.- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

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

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

**ART. 153-Q**

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

I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

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

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

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

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

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

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

#### ART. 153-R

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

#### ART. 153-S

"Cuando el patrón no de 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 lo lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 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-T**

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

**ART. 153-U**

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, 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-V**

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

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

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

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

#### ART. 153-W

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

#### ART. 153-X

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



## **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

### **Artículo 40**

**De la competencia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

#### **Fracción IV**

"Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

### **1.6 TIPOS DE CAPACITACION**

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales. En esta materia, para fines prácticos, se ha dividido a la Capacitación en 3 grandes campos: Capacitación para el Trabajo, Capacitación en el Trabajo, y Desarrollo.

El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada uno de ellos.

### 1.6.1 Capacitación para el Trabajo.

1.6.1.1 Capacitación de preingreso

1.6.1.2 Inducción

1.6.1.3 Capacitación promocional

### 1.6.2 Capacitación en el Trabajo.

1.6.2.1 Adiestramiento

1.6.2.2 Capacitación

### 1.6.3 Desarrollo.

1.6.3.1 Educación formal para adultos

1.6.3.2 Integración de la personalidad

1.6.3.3 Actividades recreativas y culturales

## **1.6.1. CAPACITACION PARA EL TRABAJO.**

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización; su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

1.6.1.1 Capacitación de preingreso: Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

1.6.1.2 Inducción: Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo o a la organización en general.

1.6.1.3 Capacitación Promocional: Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

## **1.6.2. CAPACITACION EN EL TRABAJO.**

La Capacitación en el Trabajo la conforman una serie sistematizada de acciones encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar las actividades de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

En este marco la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

1.6.2.1 Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

1.6.2.2 Capacitación: Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra con la consecución de los objetivos de la empresa.

### **1.6.3 DESARROLLO.**

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

**1.6.3.1 Educación Formal para Adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

**1.6.3.2 Integración de la Personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

**1.6.3.3 Actividades recreativas y culturales:** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

### **1.6.3 DESARROLLO.**

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

**1.6.3.1 Educación Formal para Adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

**1.6.3.2 Integración de la Personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

**1.6.3.3 Actividades recreativas y culturales:** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

## **CAPITULO II**

### **LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

## **2.1 CONCEPTO DE NECESIDAD**

Es importante el definir el significado de NECESIDAD y de CAPACITACION para poder comprender lo que es Necesidades de Capacitación. Por tal razón resulta pertinente el revisar algunas definiciones.

De acuerdo con Tom H. Boydell, la palabra "necesidad" implica que algo falta, o que hay una limitación en alguna parte.<sup>12</sup>

Por otro lado la UCECA<sup>13</sup> señala que necesidad es la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.

Ahora bien, cabe mencionar que la "capacitación" es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararle para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica.

## **2.2 CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Partiendo de la definición de necesidad y de capacitación, la UCECA se refiere a "Necesidades de Capacitación" como las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

<sup>12</sup> Tom H. Boydell: A Guide to the identification of training needs: Londres, British Association for Commercial and Industrial Education, 1971; pág. 4.

<sup>13</sup> UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento). Guía Técnica para la detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa; México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social; 1979; págs. 10,11.

En donde las carencias pueden referirse a limitaciones físicas o psicológicas del trabajador, a la falta de herramientas, a condiciones laborales inapropiadas o bien, las diferencias existentes entre los conocimientos y habilidades que posee un trabajador y las que requiere su puesto. •

### **2.3 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

En este contexto, resulta más comprensivo realizar la importancia de determinar las necesidades de capacitación, dado que:

- \* Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos de capacitación que la empresa requiera.
- \* Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.
- \* Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así, que ésta se considere una panacea.
- \* Asegura, en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- \* Genera los datos esenciales para permitir después de varios meses realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos y desperdicios.



## 2.4 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- 1) Mendoza
  - Manifiestas
  - Encubiertas
  
- 2) Boydell
  - Organizacionales
  - Ocupacionales
  - Individuales
  
- 3) Donaldson
  - Micronecesidades

y

  - Scannell
    - Macronecesidades

- 1) Según Mendoza:<sup>14</sup>

Necesidades Manifiestas: son aquellas para las cuales no es necesario realizar una investigación, debido a que se detectan al momento. Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

Así también, este tipo de necesidades se reflejan con el personal de nuevo ingreso, por el que será ascendido o transferido, por el que ocupará un puesto de nueva creación, por los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos y por el establecimiento de nuevos estándares de actuación.

---

<sup>14</sup> Mendoza Nuñez Alejandro: Manual para determinar Necesidades de Capacitación; México. 1991; Ed. Trillas; págs. 37.38.

Necesidades Encubiertas: se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actividades.

Este tipo de necesidades no se reflejan a simple vista, por lo que hay que realizar una investigación para encontrarlas.

2) Según Tom H. Boydell:<sup>15</sup>

Organizacionales: son debilidades generales, limitaciones o problemáticas que se presentan en toda la empresa.

Ocupacionales: son las que se refieren a un puesto en particular.

Individuales: son aquellas que se ubican respecto de cada trabajador.

3) Según Donaldson y Scannell:<sup>16</sup>

Micronecesidad: se da sólo en una persona o en una población muy pequeña.

Macronecesidad: se presenta en un grupo grande de empleados, frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional.

---

<sup>15</sup> Tom H. Boydell: A Guide to the identification of training needs; Londres. British Association for Commercial and Industrial Education: 1971; pág. 4.

<sup>16</sup> Donaldson Les y Scannell Edward E.: Human resource development; Londres. Addison-Wesley: 1979; pág. 47

Desde el punto de vista de su amplitud, las necesidades que se distinguen son:

- De la empresa (organizaciones)
- De un área (ocupacionales)
- De un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal se tienen:

- Urgentes
- A corto plazo
- De desarrollo a largo plazo

Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas se clasifican en:

- De conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- Por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas)
- En el renglón de salarios

## **2.5 TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Existen diversos procedimientos para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento con ventajas y desventajas, los cuales pueden ser utilizados solos o combinados y deben ser adaptados a cada situación específica. Sin embargo, sea cual fuere la técnica que se realiza, ésta tendrá por objeto descubrir la discrepancia entre lo que debiera hacer el trabajador y lo que realmente hace, para que de esta manera se puedan conocer las diferencias o necesidades que requieren ser superadas para que los cursos o eventos de capacitación que se implanten sirvan no únicamente para cumplir con una obligación legal sino también para permitir una mejor eficiencia en los procesos administrativos y productivos de las empresas.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más utilizadas para detección de necesidades de capacitación:

- 2.5.1 Análisis de puestos
- 2.5.2 Evaluación del rendimiento
- 2.5.3 Entrevista
- 2.5.4 Cuestionario
- 2.5.5 Prueba o test
- 2.5.6 Estudio de expedientes e informes
- 2.5.7 Análisis colectivo de situaciones
- 2.5.8 Observación

### **2.5.1 ANALISIS DE PUESTOS**

Consiste principalmente en estudiar y describir las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones, mismas que constituyen una unidad específica de trabajo así como también, las obligaciones que implica y los requisitos de aptitud y actitud que se requieren.

La aplicación de esta técnica, se realiza estableciendo una comparación entre el desempeño realizado del trabajador y su rendimiento real, la diferencia desfavorable que pueda existir denotará la necesidad de capacitación.

El análisis de puestos debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿ Para qué fue creado el puesto?
- ¿ Qué tareas se realizan?
- ¿ Cómo se deben realizar?
- ¿ Dónde y cuándo se deben realizar?
- ¿ Quién debe realizarlas?

En síntesis, con este método se conocen las características generales y específicas de cada puesto con el objeto de definir los requisitos indispensables que requiere una persona para ocupar un determinado puesto.

### **2.5.2 EVALUACION DEL RENDIMIENTO**

Esta técnica consiste para efectos de detección de necesidades, en revisar las evaluaciones que se hagan al empleado en el desempeño de sus labores, ya que los resultados que se obtienen de dichas evaluaciones sirven como indicadores para determinar las posibles necesidades de capacitación que puede requerir el individuo.

Es importante mencionar que las evaluaciones permiten que el empleado se autoevalúe, o sea evaluado por su jefe, es decir, que de esta manera pueda realizarse una evaluación en forma de escalafón.

La aplicación razonable de esta técnica al analizar la actuación individual, permite establecer puntos óptimos de realización de tareas que pueden ser considerados como puntos de comparación que podrían desembocar en la identificación de cierta necesidad de capacitación.

Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, generalmente el resultado será una indicación de las necesidades o desarrollo de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado.

### **2.5.3 ENTREVISTA**

En un sentido estricto, la entrevista es un diálogo que se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y el empleado con el propósito de obtener información acerca del desempeño de éste último.

La entrevista es un método que empleado adecuadamente puede proporcionar datos suficientes no sólo con respecto al desempeño del puesto, sino también en lo referente a la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de sugerir posibles soluciones a los problemas.

Existen tres tipos de entrevistas: dirigida, semidirigida y libre.

Dirigida: es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, o bien, en un tema de interés.

Semidirigida: en ella, el entrevistador determina previamente sólo aquellos aspectos sobre los que se desea obtener información y durante la entrevista estructura sus preguntas sin perder de vista los puntos centrales, aquí el entrevistado tiene mayor libertad de expresión que en la entrevista dirigida, pero siempre guiado por el entrevistador.

Libre: en este tipo de entrevista, no existe un orden preestablecido, se concreta a elegir y hablar libremente de un tema; sin embargo el entrevistador debe tener presente el objetivo que persigue y evitar desvíos.

Distinguidos los tipos de entrevistas, es de gran importancia señalar que su objetivo y las preguntas que incluyen tienden a identificar en qué consisten las deficiencias, en qué puestos se presentan, quién lo ocupa y qué clase de prioridad representa en relación a las ventas operativas de interés.

Ahora bien, se considera que para planear una entrevista que tenga como finalidad detectar necesidades de capacitación se deben contemplar los siguientes puntos:

- \* Propósito de la entrevista
- \* Temas a cubrir
- \* Personas a las que se va a entrevistar
- \* Antecedentes del entrevistado como experiencia laboral y grado de escolaridad

#### **2.5.4 CUESTIONARIO**

La técnica de cuestionario, en forma impresa ahorra tiempo, tiene alcance en un mayor número de personas, consiste en una serie de preguntas estructuradas dirigidas a cualquier categoría ocupacional y tiene por objeto la obtención de datos que son fácilmente interpretables.

Dentro del cuestionario pueden incluirse preguntas para detectar carencias de recursos en la empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

Para su elaboración se requieren:

- \* Precisar el puesto del que se desea obtener información
- \* Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario
- \* Precisar información que se desea obtener
- \* Redactar las preguntas necesarias para obtener la información deseable
- \* Precisar la forma en que deben ser contestadas las preguntas
- \* Redactar las instrucciones de forma clara y precisa

Cada pregunta debe ser breve, específica y formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación en concreto. De acuerdo con su tipo, las preguntas de un cuestionario se pueden clasificar de la siguiente manera:

- \* Abiertas
- \* Cerradas



### **2.5.5 PRUEBA O TEST**

Se conceptúa como una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestras de conducta que permitan medir o realizar juicios sobre conocimientos, habilidades, intereses o rasgos de personalidad, se dice que algunos Test también miden las actitudes. Las características de la Prueba o Test son las siguientes:

- 1) **Confiabilidad.**- La prueba debe ser consistente al evaluar y reevaluar a los examinados.
  
- 2) **Objetividad.**- La prueba puede ser calificada por dos o más evaluadores diferentes obteniendo siempre los mismos resultados.

Las pruebas se pueden utilizar basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto.

Son métodos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador y reportan datos acerca de las actitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

Hay pruebas que requieren respuestas orales, otras que precisan contestaciones escritas, otras más que la respuesta es el desarrollo de cierta actividad. Ante los resultados, podemos encontrar la falta de eficiencia que debe ser corregida con Capacitación.

La única dificultad de las pruebas consiste en crearlas para cada puesto, ya que una vez hechas, su manejo es muy sencillo y redituable.

Siempre en el ámbito informativo el Test puede ser utilizado también con el fin de valorar la oportunidad de asignar o no a un candidato a un curso determinado, midiendo el nivel inicial de conocimientos de los interesados.

#### **2.5.6 ESTUDIO DE EXPEDIENTES E INFORMES**

Esta técnica consiste en revisar y analizar la información concentrada en documentos o expedientes que muestran la trayectoria del empleado en la empresa.

Obviamente, los expedientes deberán estar integrados por todos los documentos que sean necesarios iniciando por los requeridos desde el ingreso del empleado hasta los correspondientes a su actuación presente.

Algunos de los documentos que debe contener el expediente pueden ser los siguientes:

- \* Presolicitud
- \* Solicitud
- \* Documentos de identificación
- \* Documentos escolares
- \* Pruebas psicométricas
- \* Investigación socioeconómica
- \* Contrato de trabajo

- \* Cambios de puesto o promociones
- \* Evaluaciones de trabajo
- \* Reportes de ausentismo y/o retrasos
- \* Informes de seguridad y/o accidentes

Los documentos que deben contener los expedientes varían de acuerdo a cada empresa, sin embargo, los datos, registros o informes que deberán analizarse son aquellos en los que puede identificarse alguna necesidad de capacitación que sea real.

No todos los datos por el simple hecho de estar incluidos en el expediente van a ser de utilidad para detectar necesidades de capacitación, antes deberán definirse los que son verdaderamente útiles.

### **2.5.7 ANALISIS COLECTIVO DE SITUACIONES**

Para determinar necesidades de capacitación mediante esta técnica, es indispensable realizar un análisis sobre algún comportamiento no típico presentado por el individuo o grupo, el comportamiento observado puede ser el índice de ausentismo, la accidentabilidad, la resistencia a la dirección, relaciones interpersonales y falta de cooperación.

En muchas ocasiones las discrepancias entre comportamientos pueden ser síntomas de condiciones que exijan alguna acción correctiva que implique entrenamiento individual o colectivo para mejorar el desempeño. En otras ocasiones esas diferencias pueden estar relacionadas con el desconocimiento de las metas o las operaciones de la compañía o bien con el cambio de condiciones ambientales.

### **2.5.8 OBSERVACION**

La Observación Directa se realiza en el lugar de trabajo en que se desempeña el puesto y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se realizan, lo cual permite evaluarlas de forma objetiva.

Para utilizar esta técnica se requiere personal que conozca los sistemas de la empresa, y esté entrenado en la supervisión y que pueda en un momento dado analizar la información para determinar el origen de las deficiencias. Por lo anterior, la observación consiste en estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo.

**CAPITULO III**

**ASPECTOS GENERALES DE  
LA INDUSTRIA RESTAURANtera  
Y GRUPO LOREDO RESTAURANTES**

### **3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA RESTAURANERA EN MEXICO**

La alimentación es una de las necesidades biológicas de todo ser humano, la cual puede ser satisfecha en la casa o fuera de ella, en el segundo caso la comida es obtenida en restaurantes y otros lugares, como puede ser comedores industriales, taquerías, mesones, posadas y otras.

México fue el primer país en el Continente Americano que inició y reguló la venta pública de alimentos y bebidas, así como locales para dar alojamiento a los pobladores españoles. En 1519 los inicios de la comida giran alrededor del maíz, naciendo así la variedad de platillos que maravillaron a los nuevos pobladores, quienes los llevaron a España y de ahí se extendieron a varios países, gozando hoy en día la notoria universalidad.

El primer mesón de la ciudad de México fue instalado el 1º de diciembre de 1525, por el poblador Pedro Hernández Paniagua.

Posteriormente evolucionó el número de estas casas y de establecimientos similares bajo otras denominaciones tales como: albergues, hospederías, posadas, tabernas, que se extendieron por todos los caminos que se abrieron a la colonización hasta llegar al último tercio del siglo XVIII en que apareció en París, Francia, un establecimiento fundado por Boulauger, quien pintó en la puerta esta atrevente invitación, que decía " Venir a mí los estómagos fatigados, que yo os restauraré ", de ahí partió la palabra Restaurant, que se originó del verbo francés "restaurer", que significa restaurar. Se cree que este nombre se aplicó a los restaurantes por ser lugares donde las personas restauraban sus energías por medio de alimentos para seguir adelante en sus viajes y actividades.

La emigración hacia las grandes ciudades, la distancia entre el hogar y el centro de trabajo, el aumento de viajes de negocios, así como el incremento de la vida activa de la mujer que trabajaba y varias otras causas, han hecho que la industria restaurantera sea necesaria e indispensable, originando su incremento paulatinamente.

En sus inicios el restaurante fue negocio familiar, después se tuvo la necesidad de ampliarlos teniendo que utilizar personal capacitado; en esta etapa surgieron los grandes chefs (Jefes de Cocina), que daban y dan prestigio a los restaurantes nacionales e internacionales.

Hace unos 25 años, se desarrolló el ambiente restaurantero con nuevas ideas, estilos, modelos y decoración; proyectos que sirvieron para atraer a la clientela y al mismo tiempo para proporcionar un ambiente agradable a la vez que brinda el servicio de alimentos y bebidas, con estos cambios el restaurante se vio como un negocio.

Y como afirmó Armando Faga, emigrado español dedicado en cuerpo y alma a la investigación de la industria restaurantera nacional: No cabe duda que fue en el México Colonial donde... "Del feliz encuentro entre la olla de barro indígena con el caldero de cobre español"... surgió el tradicional sabor de la cocina mexicana y de su industria restaurantera.

### **3.2 DEFINICION DE RESTAURANTE**

Desde tiempo atrás han surgido muchas ideas acerca de lo que es un restaurante, por lo que consideramos pertinentes dar las siguientes definiciones:

- \* Restaurante es una empresa que provee comidas y servicios y alimentación a las personas que comen fuera de sus casas. <sup>17</sup>
- \* Es prestador de servicios turísticos específicos a satisfacer demandas de alimentos al usuario. <sup>18</sup>
- \* Es un establecimiento donde se proporciona alimentos preparados, en donde en la elaboración intervienen personas especializadas en el arte culinario. <sup>19</sup>

### **3.3 IMPORTANCIA DE LOS RESTAURANTES**

Las siguientes cifras seleccionadas dan una idea de la importancia y peso relativo que tiene el sector restaurantero dentro de la economía nacional. Los aspectos más relevantes son los siguientes:

A nivel nacional la industria restaurantera está integrada por 193 000 establecimientos, de los cuales el 96% son microempresarios que operan sus propios negocios, es decir, 185,280 establecimientos que corresponden al sector tradicional de los restaurantes (ver anexo 1) y el 4% restante 7,720 restaurantes que pertenecen al sector organizado en el cual está integrado Grupo Loredo. (ver anexo 2)

<sup>17</sup> E. Lundberg, Donald: Manual de Organización de Hoteles y Restaurantes, México, pág. 25

<sup>18</sup> Alvarez, H., Jorge. Diccionario de Turismo, México: Limusa, pág. 141

<sup>19</sup> Lambertine Leonie, Comblance: Administración de Bar, Cafetería y Restaurante, México: 1987; Cccsa: pág. 82



Proporciona empleo directo e indirecto a poco más de un millón de mexicanos, es decir el 4.7 % del total de la ocupación nacional.

Empleo directo	585 778
Empleo indirecto	<u>453 041</u>
Total de empleos generados	1 038 819

Por cada empleo en la industria restaurantera se generan 0.8 empleos en las demás ramas productivas.

Genera efectos positivos sobre la producción y el empleo, pues dada su estructura de insumos, incide en diversas y numerosas ramas productivas.

El valor de las ventas del sector fue de 53 000 millones de nuevos pesos en 1994 representando el 3 % de la producción nacional.

En 1994 su Producto Interno Bruto (PIB) fue de 45 000 millones de nuevos pesos representando el 3.8 % del PIB total.

La importancia de la industria restaurantera dentro del turismo no sólo radica en su contribución para generar empleos productivos, sino más aún, de cada dólar que ingresa al país por concepto de turismo internacional, 30 centavos de dólar son destinados al consumo de restaurantes.

Todo lo anterior pone de manifiesto la importancia y contribución del sector restaurantero a la economía nacional.

Ahora bien, llegar a Grupo Loredo Restaurantes no fue una tarea sencilla ya que antes que nada se tuvo que definir qué era lo que se pretendía investigar para obtener beneficios tanto para la organización como para el presente trabajo.

Una vez seleccionada la empresa de servicios de alimentos, se contó con la invaluable colaboración de la Licenciada Alicia Garduño del departamento de recursos humanos quien no sólo nos abrió las puertas de este grupo sino que también nos presentó en cada una de las unidades de la empresa con el personal que sería seleccionado para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación.

#### **3.4 SURGIMIENTO DE RESTAURANTES LOREDO**

Para poder introducirnos a lo que es la empresa "Grupo Loredo Restaurantes" empezaremos por definir lo que es una empresa.

**EMPRESA:** Es una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se administran a terceros, en la mayoría de los casos mediante un lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresas, grande, mediana o pequeña, independientemente de la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

Por lo que al igual que todas las empresas Grupo Loredo Restaurantes, también está constituido por elementos que son importantes, tales como:

- 1) Hombres: elemento eminentemente activo en la empresa.
- 2) Sistemas: relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas.
- 3) Materiales: edificios, instalaciones.

Grupo Loredo Restaurantes se inicia cuando José Inés Loredo llegó para quedarse a la ciudad de México en 1939, en pleno auge del malinchismo gastronómico. Le acompañaba un grupo de compañeros de profesión. Atrás, en Tampico dejaba testimonios de su vocación de líder y de servidor público, de su adhesión a la camiseta del servicio y de la cultura gastronómica y de su antecedente empresarial.

La camiseta de la gastronomía, que casi niño estrenara en su natal San Luis Potosí, en Tampico le llevó inicialmente al Hotel Imperial, donde permanecería 5 años, para después incursionar en el Silver Bar, el Café Victoria, el Restaurante La Opera, el Cabaret Lousiana y los Restaurantes Manhattan, Astoria y Royal, carrera culminada en el Bristol (1924-1932), considerado en la época como "el mejor restaurante del país".

En el propio Tampico, con el respaldo de sus ahorros haría sus pininos ya como empresario, asociado en esa primera aventura con Manuel Suárez en el arrendamiento del salón Madrid, para después asociarse (1936-1939) con Arturo Bousa, propietario del legendario Hotel Inglaterra.

Cerca del entonces linajudo y legendario Hotel Regis, en el área cercana a la Alameda Central que hoy ocupa la plaza de la Solidaridad, José Inés Loredó instaló su primera trinchera para la conquista gastronómica de la ciudad de México. Obviamente su restaurante se llamó Tampico Club, cuya cocina empezó a producir sus propios críos-culinarios: La carne a la tampiqueña que hoy disfruta de ciudadanía internacional en los menús más refinados de muchos restaurantes de las fronteras nacionales. Otros de los críos culinarios producto de la inventiva y experiencia de José Inés Loredó fueron sus famosas jaibas rellenas y la sopa de mariscos Coco Fifi (en alusión, de lo "fifi", a su elegante forma de vestir).

Y anticipándose al carácter cosmopolita que posteriormente conquistaría la ciudad de México, el nuevo, impetuoso Tampico Club, instauró una modalidad de servicio escalofriante y audaz: Trabajar las 24 horas del día.

Este alarde de capacidad de servicio, que aún ahora pondría en aprietos al empresario más valeroso, puso a prueba la versatilidad innovadora de Loredó, que debió planear y resolver la complejidad administrativa y de servicio que supone una operación restaurantera ininterrumpida a lo largo del día, decidida a conquistar mercado a base de atención sin reposo y de calidad sin competencia.

Pronto el revolucionario Tampico Club se hizo de abundante, multifacética clientela, la que campeaba el noctámbulo incorregible al lado de los tranquilos empleados de los comercios vecinos; el turista que deambulaba por la Av. Juárez en grado primario de satisfacción internacional y los hombres de negocios que, con los toreros y pelotaris consentidos de la época, adoptaron al Hotel Regis como refugio favorito; los

periodistas que en la época habían transformado en cuartel general las vecinas calles de Bucareli; la bohemia capitalina que vivía entonces uno de sus mejores momentos; los políticos que peregrinaban del santuario de la Secretaría de Gobernación en las calles de Bucareli; los artistas de teatro y cine mexicano que para entonces vivía sus momentos más gloriosos y recordables y, sobre todo... una nueva generación de adictos a la genuina cocina mexicana, generación inmune a la pretensión jactanciosa de extranjerizarse el paladar y de seguir rindiendo culto gastronómico a la Mallinche.

Poco después vendría el segundo aire de Loredó, cuando con agudo olfato empresarial, Manuel Suárez, exitoso industrial y proveedor consentido del gobierno en turno, le propuso la formación de una empresa nueva, con ambos como socios, y mudanza a un local más amplio y de ubicación estratégica, en las calles de Balderas, sede ahora ya clásica, institucional del Tampico Club, restaurante benemérito.

Esta asociación Loredó-Suárez produjo pronto testimonios de éxito: el crecimiento de la empresa y la multiplicación de sus establecimientos gastronómicos en diferentes puntos de la ciudad de México, la que ya acusaba síntomas inequívocos de crecimiento.

Fue así como nació un nuevo restaurante " Lincoln " con el inconfundible sello gastronómico de Loredó, que rápidamente conquistó y consolidó una clientela que la ha sido fiel a lo largo de los años.

Nacieron también el Morocco y el Mesón del Caballo Bayo, que ha resistido éste último, las veleidades y los caprichos de la moda que a muchos otros restaurantes tan sólo les concede fama efímera, fugaz, para luego decretarles el olvido. De igual forma se dio la apertura del Restaurante María Candelaria.

Tiempo después José Luis Loredo releva a Don José Inés Loredo. En 1966 fue designado Gerente del Mesón del Caballo Bayo y de los restaurantes Mayorazgo y Colonial Loredo; en 1981 ocupó la Dirección General de la empresa central: Grupo Loredo, y en 1984, al fallecer su padre, fue designado Presidente Ejecutivo.

José Luis Loredo muy a su estilo de hacer las cosas, ha dotado a la empresa de un ritmo singular de crecimiento sano y de diversificación de la oferta para una demanda que, en la Ciudad de México, ha aumentado y, a la vez, evolucionado hacia modalidades cosmopólicas de consumo.

En síntesis, este es el proceso de desarrollo logrado bajo la dirección de José Luis Loredo:

- 1984      Apertura del Restaurante Loredo Polanco.
  
- 1985      Apertura de Loredo Coyoacán.  
            Adquisición del Mesón Picasso.  
            Apertura de la Cofradía de Loredo.  
            Clausura, por efectos de los sismos del 19 de  
            septiembre, del restaurante Miramar de Loredo.  
            Apertura del Restaurante Loredo Insurgentes.  
            Operación de Loredo San Angel, Coyoacán e  
            Insurgentes.  
            Cierre del Restaurante Del comal y la olla.
  
- 1987      Transformación del Mesón Picasso a Loredo  
            Tecamachalco ( Fue vendido en 1989 ).  
            Adquisición de la franquicia Chili's.

- 1989 Adquisición de la Operadora del Parque Recreativo la Ola.
- 1991 Transformación de la Cofradía de Loredo en A casa mía.
- 1992 Introducción de la versión mexicana del concepto de " fast food " : apertura de la unidad piloto Torta Gourmet en el Centro Comercial Interlomas.  
Integración de la empresa: creación del Consorcio Gastronómico de Grupo Loredo, con José Luis Loredo como Presidente Ejecutivo.

Actualmente Grupo Loredo se encuentra conformado por:

Grupo Loredo	Hamburgo
	Polanco
	Insurgentes
	Coyoacan
Caballo Bayo	Naucalpan
	Toluca

**CAPITULO IV**

**CASO PRACTICO**

**DE**

**DETECCION DE NECESIDADES**

**DE CAPACITACION EN GRUPO**

**LOREDO RESTAURANTES**



## **4.1 ELABORACION DEL CUESTIONARIO**

Para llevar a cabo la elaboración del cuestionario piloto, se contó con uno elaborado por la empresa y que fue aplicado en 1992 para una detección de necesidades de capacitación. Sin embargo resultó ser muy extenso y ofrecía poca comprensión, ya que abarcaba conceptos de tipo operativo y administrativo. Se rescató de este instrumento aquella información dirigida al nivel operativo.

Posteriormente se elaboró un cuestionario piloto de detección de necesidades de capacitación que cubría los problemas de los puestos a nivel operativo de Grupo Loredo, el cual se sometió a una exploración y revisión para conocer si éste cumplía con su cometido.

Se realizó un monitoreo para detectar las fallas existentes y a partir de ello, poder realizar las modificaciones necesarias, con el fin de estructurar y precisar lo mejor posible dicho cuestionario para corroborar la información de interés común, evitando el más mínimo error al recopilar la misma.

El cuestionario piloto constó de 8 preguntas (ver anexo 3)

Una vez corregido el cuestionario piloto, se obtuvo el cuestionario definitivo, que después del monitoreo realizado constó de 9 reactivos (ver anexo 4)

## **4.2 SELECCION DEL PERSONAL A ENCUESTAR**

Grupo Loredo Restaurantes está conformado por 703 empleados de los cuales 223 laboran a nivel administrativo y 480 a nivel operativo.

Se seleccionó al nivel operativo por contar con el mayor número de recurso humano y por ser el factor prioritario en el servicio otorgado. Además de que la empresa solicitó ser este nivel a quien se le detectaran las principales necesidades de capacitación, y para ello, pidió fuese elegida una tercera parte de los empleados a nivel operativo.

Dada la petición de la empresa se eligió a 160 empleados a las cuales se les aplicó el cuestionario previamente elaborado, seleccionando a 2 personas de cada puesto de las unidades que forman esta empresa restaurantera.

## **4.3 APLICACION DEL CUESTIONARIO**

Esta técnica se utilizó para obtener información de un mayor número de personas, ya que es una herramienta cuyo objetivo es proporcionar datos a través de respuestas escritas ante preguntas ya elaboradas.

Las ventajas de esta técnica es que se puede aplicar a todas las categorías ocupacionales, sin embargo en este caso, sólo lo utilizamos en el nivel operativos.

El cuestionario de detección de necesidades de capacitación se aplicó al personal operativo de Grupo Loredo en forma directa, con el fin de motivar a los trabajadores a expresar verbalmente o de manera escrita, las necesidades de capacitación relativas a su puesto, que de igual forma permitiera identificar su nivel de conocimientos en el área, el ambiente laboral y los problemas presentados en el trabajo.

Se realizó a 2 personas de cada puesto, aplicándose dicho cuestionario dentro de las instalaciones de cada una de las unidades de Grupo Loredo.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo individualmente a los trabajadores mediante una explicación breve y la lectura del cuestionario, haciendo las aclaraciones pertinentes, resolviendo dudas surgidas entre los empleados y finalmente exhortándolos a proporcionar respuestas con la mayor sinceridad posible, enfatizando que la información sería anónima.

Cabe señalar que no hubo un orden preestablecido para recorrer cada una de las unidades de Restaurantes Loredo, pero se consideró conveniente registrar cada zona encuestada para evitar repeticiones

**CAPITULO V**

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

## **5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En este apartado se darán a conocer a grandes rasgos, los resultados obtenidos en la encuesta sobre detección de necesidades de capacitación en el personal operativo de Grupo Loredó Restaurantes.

- La antigüedad promedio del personal en la empresa se ubica en un rango de 1 a 5 años que representa el 27.5 % del personal que labora en ella, mientras que el 43 % se ha mantenido en la empresa solamente hasta un año (ver anexo 5), lo que se refleja en la antigüedad que tiene el personal en su puesto, el 51.8 % dura menos de un año debido a que renuncia por no contar con perspectivas de desarrollo, ocasionando nuevas contrataciones y rotación de personal. (Ver anexo 6)
- Por otra parte, el personal que logra una antigüedad mayor, permanece en el puesto hasta 5 años, representado por el 29.4 % ocasionando con esto que no esté motivado y no le tome importancia a cursos de capacitación que le permitan lograr ascensos. (Ver anexo 6)
- Por lo que se refiere a la escolaridad es muy notorio el bajo nivel de estudios que existe entre el personal operativo ya que un 72.5 % del personal únicamente tiene primaria y secundaria terminada, y un 3% del personal no sabe leer ni escribir, mientras tanto solamente un 2% tiene estudios profesionales ( ver anexo 7 ).

- Respecto a los cursos tomados por el personal que labora en Grupo Loredo y los que han recibido de otras empresas, se obtuvo que existe un 24.7 % del personal que actualmente labora en estos restaurantes y que no ha tomado cursos de capacitación en ninguna de las empresas en donde anteriormente ha trabajado (ver anexo 8), mientras que el 33.2% que labora en esta empresa no ha recibido cursos de capacitación por parte de la empresa para la cual trabaja; Grupo Loredo. (Ver anexo 9)
- Cabe destacar que el 16.8 % ha tomado cursos de capacitación de recursos humanos y un 19.9 % en seguridad e higiene, siendo estos los de mayor porcentaje en cuanto a cursos. Aquí se puede ver claramente que a últimas fechas Grupo Loredo no ha impartido cursos de capacitación y los pocos que ha llevado a cabo se han referido a recursos humanos y seguridad e higiene dejando en segundo término el área de alimentos y bebidas, que debiera ser de las más importantes debido a su rama o actividad. (Ver anexo 9)
- A pesar de solamente haber tomado cursos básicos como seguridad e higiene y recursos humanos, un 65.6 % del personal opinó que estos cursos sí les han servido para mejorar el desempeño dentro de su puesto, en tanto que el 32.5% expresó que no, debido a que no han recibido curso de capacitación alguno. (Ver anexo 10)
- Se puede ver claramente que si a las personas se les imparten cursos de capacitación acordes con sus actividades, éstos tendrán un mejor desempeño y motivación en su trabajo.

- Las dificultades que se presentaron para realizar el trabajo en Grupo Loredo Restaurantes fueron primordialmente la falta de capacitación, la falta de motivación y de comunicación que reunidos reflejaron el 72.2 %, lo que indica que en esta empresa no son tomados en cuenta aquellos puntos básicos para llevar a cabo su trabajo. Por lo que es evidente que el personal necesita ser capacitado pero de acuerdo a las necesidades de capacitación o a las actividades que realiza y no por el hecho de cumplir con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Ver anexo 11)
- En tanto, otras personas opinaron que además de los puntos ya citados, también se debía a la distribución física del lugar de trabajo reflejado con el 8.7 %, esto se debe a espacios reducidos y en el que permanece el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo y donde se tienen que desplazar de un lado a otro para lograrlo. (Ver anexo 11)
- Con el acceso a la empresa, no se percata perfectamente la relación de trabajo que se tiene con todo el personal, pero una vez realizada la investigación se llegó a conocer de manera general y específica la situación en la que se encontraban todas las personas que laboran en ella.
- En general la relación es considerada como buena tanto con los jefes, con los compañeros, con el personal a su cargo y con el personal externo (clientes).

- Así, el personal encuestado reflejó que el 65 % de ellos guarda buena relación con sus jefes (ver anexo 12), el 70 % con sus compañeros (ver anexo 13), el 55 % expresó que no cuentan con personal a su cargo, debido a que en este rubro se ubican puestos tales como ayudantes y mozos, pero quienes si tienen personal a su cargo que es el 31.2 % manifestaron que de igual manera guardan buena relación con él. (Ver anexo 14), y el 80 % informó que también tiene una buena relación con el personal externo que en este caso es el trato que se tiene con los clientes. (ver anexo 15)

## **5.2 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Las Necesidades de Capacitación detectadas en el personal operativo de Grupo Loredo, se presentan por departamento así como por puesto; con esto se demuestra claramente lo que requiere el personal y permite tener una visión sobre los cursos a impartir.

De esta forma se presentan todas las áreas revisadas en esta investigación con el fin de que a la empresa se le facilite la toma de decisiones en cuanto a los posibles temas que pueda contener el plan de capacitación que se ajuste a su personal, así como a su presupuesto.



## "NECESIDADES DE CAPACITACION DETECTADAS"

Departamento : **ALMACEN**

Puesto: Supervisor de Compras

Necesidades:

- Almacén de Alimentos
- Refrigeración de Alimentos
- Manejo de Frutas y Verduras
- Recepción de Mercancía

Puesto: JEFE DE ALMACÉN

Necesidades:

- Almacén de Alimentos
- Control de Insumos
- Recepción de Mercancia
- Tipos de marcas de Vino
- Servicio y Trato al Cliente

Puesto: AYUDANTE DE ALMACÉN

Necesidades:

- Servicio al Cliente
- Control de Insumos
- Recepción de Mercancía.

Departamento: **V E N T A S** **ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Puesto: Capitán

Necesidades:

- Relaciones Humanas
- Servicio y Trato al cliente
- Manejo de objeciones
- Ventas por teléfono
- Vinos y Licores

Puesto: Recepcionista

Necesidades:

- Relaciones Humanas
- Servicio y Trato al cliente
- Manejo de objeciones
- Ventas por teléfono
- Tipos de servicio
- Carta Loredo

Puesto: Dependiente

Necesidades:

- Relaciones Humanas
- Servicio y Trato al cliente
- Tipos de servicio
- Preparación de platillos típicos
- Repostería
- Salsas básicas
- Vinos y Licores
- Preparación de carnes

**Puesto:** Ayudante de Dependiente

**Necesidades:**

- Preparación de platillos típicos
- Preparación de carnes
- Servicio y Trato al cliente
- Relaciones Humanas
- Vinos y Licores
- Preparación de frutas y verduras

**Departamento:** **PRODUCCION**

**Puesto:** Cheff

**Necesidades:**

- Relaciones Humanas
- Preparación de Carnes
- Preparación de Platillos Típicos
- Repostería
- Flameo
- Servicio y Trato al Cliente
- Carta Loredo.

**Puesto:** SUBCHEFF

**Necesidades:**

- Repostería
- Relaciones Humanas
- Carta Loredo
- Flameo
- Salsas Básicas.

**Puesto:** COCINERO

**Necesidades:**

- Preparación de Mariscos
- Carta Loredo
- Preparación de Carnes
- Preparación de Platillos Típicos
- Repostería
- Ensaladas
- Relaciones Humanas

**Puesto:** Ayudante de Cocina

**Necesidades:**

- Preparación de mariscos
- Preparación de carnes
- Repostería
- Máquina lavalozza
- Ensaladas
- Conocimiento en cortes de carne
- Preparación de platillos típicos

**Puesto:** Tablajero

**Necesidades:**

- Conocimiento en cortes de carnes
- Cámara de refrigeración

**Puesto:** Lavalozza

**Necesidades:**

- Máquina lavalozza

**Puesto:** Mozo de Cocina

**Necesidades:**

- Cámara de refrigeración
- Máquina lavalozas
- Preparación de platos típicos
- Preparación de mariscos

**Departamento:** B A R

**Puesto:** Jefe de Bar

**Necesidades:**

- Vinos y Licores
- Coctelería
- Tipo de marcas en vino
- Relaciones Humanas

**Puesto:** CANTINERO

**Necesidades:**

- Vinos y Licores
- Coctelería
- Tipo de marcas en vino
- Relaciones Humanas

Puesto: AYUDANTE DE BAR

- Vinos y Licores
- Servicios y trato al Cliente
- Tipo de servicio
- Coctelería
- Tipo de marcas en vinos.

Departamento: MANTENIMIENTO

Puesto: Jefe de Mantenimiento

- Necesidades:
- Cámara de refrigeración
  - Conocimientos de Electricidad

Puesto: Técnico en Mantenimiento

- Necesidades:
- Conocimientos de Electricidad
  - Servicio al Cliente
  - Cámara de Refrigeración

Puesto: Ayudante de Mantenimiento

- Necesidades:
- Conocimientos de Electricidad
  - Plomería
  - Máquinas de Preparación
  - Cámara de Refrigeración
  - Carpintería y Tapicería

Puesto: Mozo Limpieza

Necesidades:

- Conocimiento de Electricidad
- Plomería
- Conocimiento de Pintura
- Carpintería y Tapicería
- Cámara de Refrigeración
- Cámara de Congelación

### **5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Ventajas tanto para los empleados como para la Gerencia

Un curso efectivo de capacitación ofrece ventajas y esos logros pueden medirse en una paga mayor para los empleados, y en utilidades más elevadas para la Gerencia

Las ventajas que obtienen los empleados incluyen:

- Satisfacción en el trabajo
- Capacidad de ingresos
- Oportunidades de promociones
- Sentido de seguridad
- Motivaciones.

Las ventajas que obtiene la Gerencia incluyen:

- Mayor producción
- Mejores métodos y hábitos de trabajo
- Costo menores de operación
- Menores exigencias de supervisión
- Trabajadores más hábiles
- Menos rotación de personal

Tomando en consideración los datos que arrojó la aplicación de los cuestionarios sobre detección de necesidades de capacitación en los Restaurantes Loredo, a continuación se proponen los siguientes cursos que llevados a cabo mejorarán el desempeño de su personal operativo

Departamento: **ALMACEN**

Dirigido a: Supervisor de Compras  
Jefe de Almacén  
Ayudante de Almacén

Cursos Propuestos: "Aspectos Generales de Almacén"

Contenido:

- \* Conocimiento de un almacén (tamaño, capacidad e instalaciones.)
- \* Requisiciones y elaboraciones de pedido
- \* Selección de proveedores



- \* Evaluación de calidad , cantidad y precio de las mercancías
- \* Recepción de mercancía y correcto almacenamiento
- \* Control de insumos
- \* Conservación de productos
- \* Rotación de inventario

Se recomienda un curso para este departamento lo suficiente completo que permita comprender a los interesados desde los conocimientos básicos de un almacén hasta la perfecta coordinación de todas y cada una de las actividades que integran el abastecimiento de las materias primas indispensables para este servicio.

Departamento: **VENTAS**

Dirigido a: Capitanes  
Recepcionistas  
Dependientes  
Ayudantes de dependientes

Curso Propuesto: "Presentación de Alimentos"

Contenido:

- \* Conocimiento de los ingredientes de los platillos
- \* Tiempos aproximados de preparación
- \* Terminología usada en alimentos y bebidas
- \* Decoración de platillos

Curso Propuesto: "Servicio y Trato al Cliente"

Contenido:

- \* Bienvenida
- \* Venta por teléfono
- \* Postura de vendedor
- \* Manejo de objeciones
- \* Comentarios y sugerencias de los clientes
- \* Primeros Auxilios procedimientos a seguir en caso de emergencia

Curso Propuesto: "Presentación del Restaurante"

Contenido:

- \* Supervisión de aseo general
- \* Material y equipo completo
- \* Suministros suficientes
- \* Montaje correcto de mesas

Curso Propuesto: "Relaciones Humanas"

Contenido:

- \* Ambiente de cooperación
- \* Comunicación constante
- \* Intercambio de ideas

Siendo este departamento uno de los que tienen que ver de forma más directa con los clientes que acuden a Grupo Loredo los cursos que se proponen toman en cuenta tanto las necesidades detectadas así como los detalles que incluyen el brindar un servicio de alimentos con la mejor calidad.

En lo referente a los platillos, los cursos que se impartan deberán contener todo aquello que permita al personal de esta área conocer a la perfección el menú al igual que los vinos para poder aconsejar y dar sugerencias.

Departamento: **PRODUCCION**

Dirigido a: Cheff  
Sub cheff  
Cocinero  
Ayudante de Cocina  
Tablajero  
Lavalaza  
Mozo de cocina

Curso Propuesto: "Preparación de Alimentos"

Contenido:

- \* Tiempo de Cocimiento
- \* Técnica para asar y hornear
- \* Técnica para evaluar por medio del olor, color o sabor los alimentos en mal estado
- \* Decoración de Alimentos
- \* Elaboración de menús
- \* Montaje de alimentos en buffets y banquetes
- \* Producción de Platillos
- \* Control de Materia prima
- \* Normas sanitarias y medidas higiénicas

Curso Propuesto: "Carnes"

Contenido:

- \* Calidad de la carne
- \* Corte según porciones
- \* Limpieza de la carne
- \* Procedimiento para almacenar carne

Ya que este departamento es el encargado de preparar los platillos es importante que los cursos impartidos sean lo suficientemente claros y entendibles para evitar confusiones entre el personal de esta área.

Un punto importante es que estos empleados tomen conciencia de evitar el desperdicio de material sobrante al elaborar los alimentos.

Se recomienda hacer énfasis en la decoración de los platillos para diseñar un menú más llamativo y extenso.

Departamento: **BAR**

Dirigido a: Jefe de bar  
Cantinero  
Ayudante de bar

Curso Propuesto: "Vinos y Licores"

Contenido:

- \* Selección de vinos
- \* Tipos y marcas de vinos, cervezas, refrescos y jugos.
- \* Preparación de bebidas compuestas
- \* Almacenamiento de vinos
- \* Temperaturas usuales
- \* Tipo de cristalería usada
- \* Exposición y decoración de bebidas

Este departamento unificó su necesidad de ser capacitado y actualizado en lo referente a las novedades de vinos y licores y manifestaron su inquietud de diseñar una carta de bebidas aún más extensa de la que se maneja.

Departamento: **M A N T E N I M I E N T O**

Dirigido a: Jefe de mantenimiento  
Técnico en mantenimiento  
Ayudante de mantenimiento  
Mozo de limpieza

Curso Propuesto: "Sistema de seguridad preventivo"

- \* Seguridad en las operaciones del equipo
- \* Componentes Mecánicos
- \* Componentes Eléctricos
- \* Cuidado y conservación de las instalaciones

Curso Propuesto: "Oficios"

Contenido:

- \* Plomería
- \* Carpintería
- \* Tapicería
- \* Pintura
- \* Electricidad

Los cursos que se proponen para este departamento deberán ser dados con sumo cuidado porque de este personal dependen todas las actividades que se llevan a cabo en este Grupo.

Por lo anterior se sugieren cursos que incluyan medidas preventivas para evitar cualquier tipo de accidente dentro del área de trabajo.

## CONCLUSIONES

A partir de la hipótesis de trabajo extraída del objetivo general y de los particulares, y con base a los resultados planteados, se puede concluir en términos generales que:

- El personal operativo no tiene permanencia en Grupo Loredó Restaurantes debido a que ellos consideran pocas o nulas sus posibilidades de crecimiento y desarrollo laboral, no siendo éste el único motivo, ya que se pudo verificar que hay falta de motivación y comunicación lo que ocasiona renuncias y a la vez nuevas contrataciones.
- El bajo nivel de escolaridad, el analfabetismo y muchas veces la capacitación no ha sido la adecuada para el empleado ni para el puesto, todo esto ha ocasionado que no se sienta motivado para tomar nuevos cursos y por consiguiente el tomarlos no le beneficiará a él ni a la empresa.
- Los cursos impartidos a los empleados por parte de Loredó Restaurantes, muchas veces no han sido los adecuados para cada puesto, por consiguiente, el llevar a cabo cursos sin tomar en cuenta las necesidades existentes propician la insatisfacción de los empleados y la falta de credibilidad cuando se requiere realizar una detección de necesidades de capacitación y hacia los cursos posteriores a impartir por considerar que estos no serán de mucha utilidad para el mejor desempeño de sus labores dentro del puesto o incluso que ni se llevarán a cabo.

- Todos los puestos sin excluir a ninguno requieren de capacitación apegada a las necesidades de cada uno de ellos.
- La capacitación se realiza la mayoría de las veces sin haber sopesado su contenido en lo que se refiere a las tareas que han de perfeccionarse, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo y dinero además de aplicar métodos inadecuados.
- Para que la empresa Loredo pueda alcanzar eficazmente sus objetivos debe contar con el elemento humano suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que se desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.
- Los principales problemas o dificultades para realizar el trabajo, se presentaron por la falta de capacitación, de motivación y de comunicación lo que demuestra claramente cuáles son los puntos a los que se les debe brindar mayor atención para abatir esos problemas que impiden lograr un buen desempeño en el puesto de trabajo y que causan un bajo nivel en el servicio brindado.
- Dentro de la empresa se percibe un ambiente en el que no se guarda una buena relación con el personal, se encuentra tenso y soportable, sin embargo las personas encuestadas nos proporcionaron respuestas que no representaban lo que se percibía a simple vista.



- El personal de la empresa se inclinó a señalar que existían buenas relaciones con los jefes, compañeros, personal a su cargo y personal externo (clientes), pero se hace notorio que las personas no quisieron comprometerse al dar su respuesta por lo que el resultado no coincide con lo que se apreció en Grupo Loredo.

## SUGERENCIAS

Con base a lo anterior se proponen las siguientes recomendaciones para ser consideradas en la formulación de estrategias de capacitación por parte de la empresa Grupo Loredo Restaurantes.

- Si se desean impartir cursos de capacitación se debe seleccionar al personal que tenga una antigüedad mayor a un año con el fin de capacitar a las personas que realmente están identificadas con la empresa, ya que existe un gran número de personas que renuncian antes de un año y que en este caso no necesitarían ser capacitados.
- Es recomendable que los cursos de capacitación que se programen vayan acorde con el grado de escolaridad que tienen los empleados a quienes se va impartir para que puedan asimilarlo, y de esta forma la capacitación no sea un gasto para la empresa sino una inversión.
- Considerar en el plan de capacitación, el diseño y ejecución de cursos que satisfagan las necesidades detectadas.
- Capacitar a instructores internos o contratar el apoyo de externos según su presupuesto, que diseñen cursos acordes a las necesidades de la empresa.
- Instruir clara, completa y pacientemente sin querer enseñar más de lo que el empleado pueda asimilar.

- Priorizar los puestos señalados pero sin descuidar al resto del personal de la empresa que también tiene necesidades importantes de capacitación.
- Realizar periódicamente una detección de necesidades de capacitación para actualizar al personal, así como para capacitar a los de nuevo ingreso y a quienes ocupan nuevos puestos.
- Al programar los cursos de capacitación, se deben tomar en cuenta todos aquellos que ya han sido impartidos y los que se han dado con mayor frecuencia evitando con ello duplicidad de los cursos y desmotivación en el personal al no recibir información nueva que enriquezca sus conocimientos.
- Deben gozar de prioridad aquellos cursos que se relacionen con el área de alimentos y bebidas y que serán de mayor utilidad para el personal, dado que se enfocan a su actividad de trabajo.
- Crear un sistema que permita llevar un registro de los eventos o cursos en que participa cada trabajador de Grupo Loredo.
- Planear y ejecutar campañas de difusión acerca de la capacitación con el fin de abatir la incredulidad que existe en el personal.
- Ofrecer información oportuna y directa sobre lo que se realiza en materia de capacitación para que tanto jefes de departamento como personal puedan planear y organizar sus labores sin que éstas se vean interferidas.

- Definir una política de estímulos que acompañe a la capacitación y motive al personal a tomarla y a realizar bien su trabajo.
- Preparar al trabajador, animándolo, explicándole su trabajo y despertando su interés por aprender
- Mantener una buena comunicación con todo el personal para llevar una excelente relación y que no existan conflictos para desempeñarse adecuadamente.
- Comunicación más efectiva y oportuna a los colaboradores ellos los involucran y compromete más con la empresa.
- Los Recursos Humanos de Grupo Loredó deberán ser considerados dando especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Es importante considerar que los trabajadores tienen algo con que contribuir para su propia capacitación y por lo tanto deberán ser escuchados
- Los cursos de capacitación no son el único medio para obtener información que indique la existencia del problema y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. Por ello se sugieren las reuniones periódicas (quincenales o mensuales) que para este fin son un medio de inestimable valor.

- Debe buscarse en este caso, la integración del Grupo para obtener buenos resultado por medio de la creatividad.
- También ayuda en forma trascendente el tener comunicación abierta por la cual aquel colaborador no importando su nivel y especialidad que sea testigo de alguna anomalía, tenga personalidad suficiente para dar testimonio de ella buscando una solución a la misma.
- Si Loredó Restaurantes va a proporcionar cursos de capacitación es necesario que brinde información suficiente acerca del mismo a los interesados y que los invitados sean informados oportunamente dándoles a conocer sus objetivos e importancia.
- Deberá quedar definido:
  - ¿ Quién debe ser entrenado?
  - ¿ Por quién?
  - ¿ Cómo?
  - ¿ En qué tiempo?
  - ¿ En qué forma?
  - ¿ En qué lugar?
  - ¿ En qué horario?
- Se deben valorar los resultados de la capacitación.
- Los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.

- Para conseguir mejorar la calidad del servicio se debe analizar cuidadosamente los posibles errores que se están cometiendo al respecto, buscando una solución inmediata.

- Debe implantarse un programa de reentrenamiento para recordar a cada empleado:

QUÉ     tiene que hacer  
CÓMO    lo debe hacer  
DÓNDE   lo debe hacer  
TIEMPO   en que lo debe hacer

- El servicio si es bueno debe ser mejor y después mucho mejor corrigiéndolo y perfeccionándolo continuamente hasta convertirlo en un arte.

## BIBLIOGRAFIA

- Alonso, Fernando; Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados; "Datos Económicos 1995"; México; 95 p.
- Álvarez H., Jorge; "Diccionario de Turismo"; México; Limusa; 120p.
- Arias Galicia, Fernando; "Administración de Recursos Humanos"; 4ª edición; México: 1989; Trillas; 535 p.
- Boydell, Tom H.; "A Guide to the identification of training needs"; Londres, British Association for Commercial and Industrial Education; 1971; 516 p.
- Cabazos Flores, Baltazar; "Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada"; México: 1993; Trillas; 220 p.
- Calderón Córdoba, Hugo; "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal"; México: 1990; Limusa; 128 p.
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados; Revista "La Industria Restaurantera"; México: 1993.
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados; "La industria restaurantera nacional unida"; México; 50 p.
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados; "Restaurantes 2000, El periódico de la Industria Restaurantera"; Número 46; México: Año 4; Mayo de 1995; 55 p.

- Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; México: 1992; Mc Graw Hill; 578 p.
- "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"; Querétaro, Qro: 1917.
- Díaz Guajardo Amado R.; "Régimen Jurídico de la Capacitación y el Adiestramiento"; México: Fondo Editorial Coparmex; 201 p.
- Donaldson, Les; Scannell, Edward E; "Human resource development"; Londres; Addison-Wesley; 1979; 254 p.
- E. Lundberg, Doanld; "Manual de Organización de Hoteles y Restaurantes"; México; 165 p.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; "Administración"; México: 1990; Mc Graw Hill; 771 p.
- Lambertine Leonie, Comblance; "Administración de Bar, Cafetería y Restaurante"; México: 1987; Cecsa; 116 p.
- Ley Orgánica de la Administración Pública
- Loredo, José Inés; "Folletos de Grupo Loredo Restaurantes"; (1902-1984).
- M. Craig, Roberto; "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"; (ASTD) Asociación Americana para el Entrenamiento y Desarrollo; México: 1979; Diana; 378 p.
- Mayhard, M. B; "Administración de Empresas"; México: 1986; 115 p.
- McGehee, William; Thayer, Paul W.; "Adiestramiento y Formación Profesional"; 2ª edición; México: 1976; Limusa; 336 p.



- Mendoza Nuñez, Alejandro; "Manual para determinar necesidades de capacitación"; 2ª edición; México: 1991; Trillas; 139p.
- Mercado Ramírez, Ernesto; "Capacitación a Empleados, Calidad Integral Empresarial e Institucional"; México: Limusa; 116 p.
- Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas", Teoría y Práctica; 2 tomos; México: 1987; Limusa; 392 p.
- Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Personal"; México: 1987; Limusa; 325 p.
- Ríos Szalay, Adalberto; "Orígenes y Perspectivas de la Administración"; México: Trillas; 225 p.
- Rodríguez Estrada, Mauro; Ramírez Buendía, Patricia; "Administración de la Capacitación"; Serie Capacitación; México: Mc Graw Hill.; 122 p.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Dirección General de Capacitación y Productividad; "Disposiciones Legales referentes a Capacitación y Adiestramiento"; México: 1994; 8p.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social; "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa"; México: 1979; 359 p.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social; "Subsistema de Capacitación"; Serie Libros de Consulta; Número 5; México: 1992; 223 p.
- Sikula, Andrew F.; "Administración de Personal"; México: 1979; Limusa; 311 p.

- Siliceo, Alfonso; "Capacitación y Desarrollo de Personal"; 2ª edición; México: 1982; Limusa; 152 p.
- Tenorio Bahena, Jorge; "Técnicas de Investigación Documental"; 3ª edición; México: 1987; Mc Graw Hill; 157 p.
- Terry, George R; Franklin, Stephen G; "Principios de Administración"; México: Continental S.A de C.V.; 739 p.
- Wehrich, Heinz; "Excelencia Administrativa, Productividad mediante Administración de Objetivos"; México: Limusa; 304 p.

**ANEXOS**

ANEXO I

**SECTOR RESTAURANTERO TRADICIONAL**

- \* Fondas
- \* Cocinas Económicas
- \* Merenderos
- \* Ostionerías
- \* Loncherías
- \* Neverías

ANEXO 2

**SECTOR RESTAURANTERO ORGANIZADO**

- a) Formales
- b) Especializados
- c) Informes
- d) Fast - Food
- e) Cafeterías

- a) Formales: Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela: son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria, sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos.
- b) Especializados: Son restaurantes que se especializan en platillos determinados, en general ofrecen carnes y platillos especiales de diversas cocinas diferentes (mexicana, japonesa). Estos establecimientos son menos selectivos que los formales ya que atienden a un mayor promedio de clientes, a precios más bajos.
- c) Informales: Son aquéllos que por su menor precio y sofisticación, atienden a un mercado más masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Este tipo de restaurantes también se especializa en platillos determinados.
- d) Fast-Food: (comida rápida). Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas y similares). Debido al servicio que otorgan son el que tiene el mayor nivel de venta.
- e) Cafeterías: En este tipo de restaurantes su mayor flujo de ingresos se deriva de la venta de café, sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales.

ANEXO 3

**CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES**

**INTRUCCIONES:** CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA DONDE SEA NECESARIO.

DATOS GENERALES

EMPRESA \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD:

- |                |     |                  |     |          |       |
|----------------|-----|------------------|-----|----------|-------|
| 1.- NINGUNA    | ( ) | 4.- BACHILLERATO | ( ) | 7.- OTRO | _____ |
| 2.- PRIMARIA   | ( ) | 5.- CAR. CORTA   | ( ) |          |       |
| 3.- SECUNDARIA | ( ) | 6.- LICENCIATURA | ( ) |          |       |

1.- DE LOS SIGUIENTES CONOCIMIENTOS CUALES CONSIDERA QUE REQUIERE PARA REALIZAR SU TRABAJO ADECUADAMENTE.

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1.- SERVICIO AL CLIENTE               | ( ) |
| 2.- HIGIENE Y SEGURIDAD               | ( ) |
| 3.- CARTA LOREDO                      | ( ) |
| 4.- TIEMPO DE COCCIÓN                 | ( ) |
| 5.- PREPARACION DE CARNE              | ( ) |
| 6.- ALMACENAJE ALIMENTACION           | ( ) |
| 7.- REFRIGERACION DE ALIMENTOS        | ( ) |
| 8.- MANEJO DE FRUTAS Y VERDURAS       | ( ) |
| 9.- RECEPCION DE MERCANCIAS           | ( ) |
| 10.- CONTROL DE INSUMOS               | ( ) |
| 11.- CONTROL DE SOPAS                 | ( ) |
| 12.- PREPARACION DE MARISCOS          | ( ) |
| 13.- PREPARACION DE PLATILLOS TIPICOS | ( ) |
| 14.- TRATO A CLIENTES                 | ( ) |
| 15.- VINOS Y LICORES                  | ( ) |
| 16.- COCTELERIA                       | ( ) |
| 17.- FLAMEADO EN CARNES               | ( ) |
| 18.- TIPOS DE MARCAS                  | ( ) |
| 19.- MANEJO DE OBJECIONES             | ( ) |
| 20.- REPOSTERIA                       | ( ) |
| 21.- RELACIONES HUMANAS               | ( ) |
| 22.- ENSALADAS                        | ( ) |
| 23.- TIPOS DE SERVICIO                | ( ) |
| 24.- MONTAJE DE MESAS                 | ( ) |
| 25.- CONOCIMIENTOS DE PINTURA         | ( ) |
| 26.- CONOCIMIENTOS DE ELECTRICIDAD    | ( ) |

2.- DE LOS CONOCIMIENTOS ANTERIORES EN CUAL LE GUSTARIA SER CAPACITADO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- DE LOS CONOCIMIENTOS QUE MENCIONO EN CUALES CREE QUE DEBE DE SER CAPACITADO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- DIFICULTADES QUE TIENE PARA REALIZAR ALGUNAS ACTIVIDADES.

FALTA DE COMUNICACION	( )	CLIMA ORGANIZACIONAL	( )
CONDICIONES DE TRABAJO	( )	TRABAJO EN EQUIPO	( )
FALTA DE MOTIVACION	( )	FALTA DE CAPACITACION	( )

5.- MENCIONE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HA TOMADO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- INDIQUE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE LE HA IMPARTIDO GRUPO LOREDO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- CONSIDERA QUE LOS CURSOS TOMADOS HAN MEJORADO EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES Y POR QUE?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- TIENE ALGUN PROBLEMA DE RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA?

1.- CON SU(S) JEFE(S)	( )
2.- CON SUS COMPAÑEROS	( )
3.- EL PERSONAL A SU CARGO	( )
4.- OTRO PERSONAL	( )

ANEXO 4

**CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES**

**INTRUCCIONES:** CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA CORRECTA DONDE SEA NECESARIO.

**DATOS GENERALES**

EMPRESA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
PUESTO: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD EN EMPRESA: \_\_\_\_\_  
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

**1. ESCOLARIDAD:**

- |                 |     |                  |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
| 1) NINGUNA      | ( ) | 5) CARRERA CORTA | ( ) |
| 2) PRIMARIA     | ( ) | 6) LICENCIATURA  | ( ) |
| 3) SECUNDARIA   | ( ) | 7) OTRO _____    |     |
| 4) BACHILLERATO | ( ) |                  |     |

**2. DE LOS SIGUIENTES CONOCIMIENTOS CUALES CONSIDERA QUE REQUIERE PARA REALIZAR SU TRABAJO ADECUADAMENTE.**

- |                                 |     |                                  |     |
|---------------------------------|-----|----------------------------------|-----|
| 1) Servicio al cliente          | ( ) | 21) Tipos Marcas de Vinos        | ( ) |
| 2) Trato al cliente             | ( ) | 22) Almacén de Alimentos         | ( ) |
| 3) Manejo de objeciones         | ( ) | 23) Refrigeración de Alimentos   | ( ) |
| 4) Relaciones Humanas           | ( ) | 24) Manejo de Frutas y Verduras  | ( ) |
| 5) Tipos de Servicio            | ( ) | 25) Recepción de Mercancías      | ( ) |
| 6) Carta Loredo                 | ( ) | 26) Control de Insumos           | ( ) |
| 7) Flameada                     | ( ) | 27) Control de Sopas             | ( ) |
| 8) Ventas por Teléfono          | ( ) | 28) Máquina Cafetera             | ( ) |
| 9) Tiempos de Cocción           | ( ) | 29) Máquina Lavalaza             | ( ) |
| 10) Preparación de Carnes       | ( ) | 30) Máquina de Preparación       | ( ) |
| 11) Preparac. Frutas y Verduras | ( ) | 31) Cámara de Refrigeración      | ( ) |
| 12) Preparación de Mariscos     | ( ) | 32) Cámara de Congelación        | ( ) |
| 13) Preparac. Platos Típicos    | ( ) | 33) Montaje de Mesas             | ( ) |
| 14) Repostería                  | ( ) | 34) Conocimiento de Pintura      | ( ) |
| 15) Ensaladas                   | ( ) | 35) Conocimiento de Electricidad | ( ) |
| 16) Presentación de Botanas     | ( ) | 36) Plomería                     | ( ) |
| 17) Salsas Básicas              | ( ) | 37) Carpintería y Topicería      | ( ) |
| 18) Conocim. Cortes de Carnes   | ( ) | 38) Control de Plagas            | ( ) |
| 19) Vinos y Licores             | ( ) |                                  |     |
| 20) Coctelero                   | ( ) |                                  |     |



**3. DE LOS CONOCIMIENTOS ANTERIORES EN CUALES LE GUSTARIA SER CAPACITADO.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. DE LOS CONOCIMIENTOS QUE MENCIONO EN CUALES CREE QUE DEBE DE SER CAPACITADO.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. MENCIONE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HA TOMADO.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. INDIQUE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE LE HA IMPARTIDO "GRUPO LOREDO".**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. CONSIDERA QUE LOS CURSOS TOMADOS HAN MEJORADO EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?**

SI ( ) NO ( )

POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

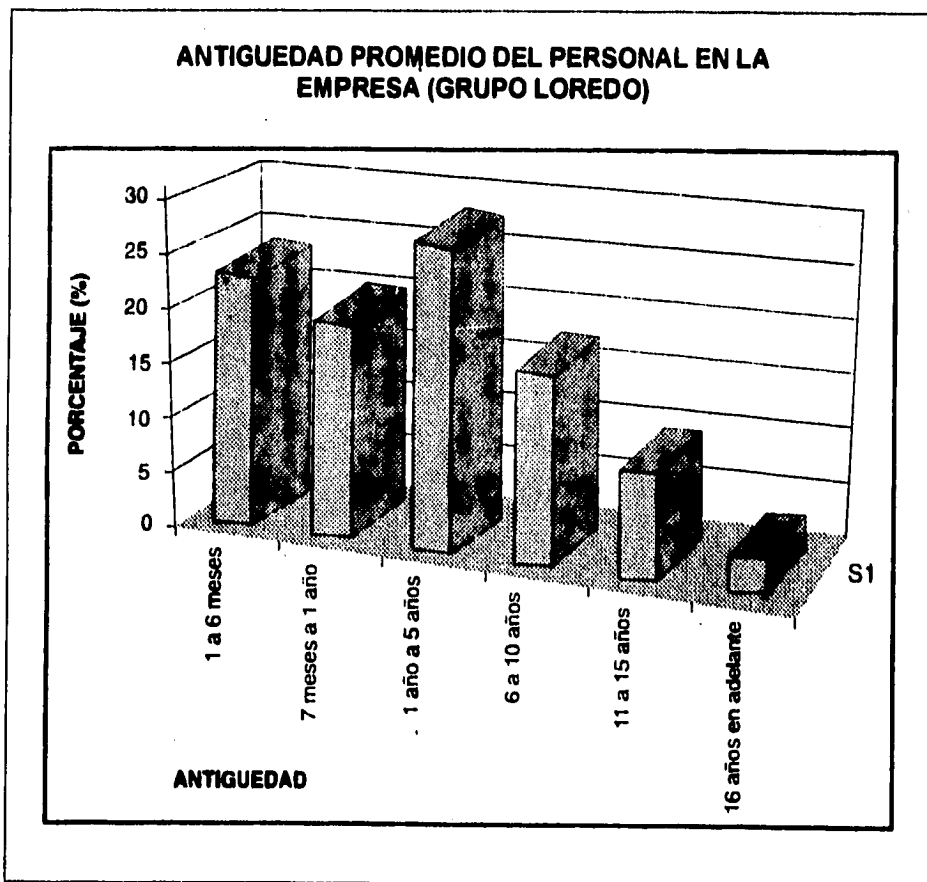
**8. DIFICULTADES QUE TIENE PARA REALIZAR ALGUNAS ACTIVIDADES.**

FALTA DE COMUNICACION	( )	TRABAJO EN EQUIPO	( )
CONDICIONES DE TRABAJO	( )	FALTA DE CAPACITACION	( )
FALTA DE MOTIVACION	( )	DISTRIBUCION FISICA DE INSTALAC.	( )
CLIMA ORGANIZACIONAL	( )		

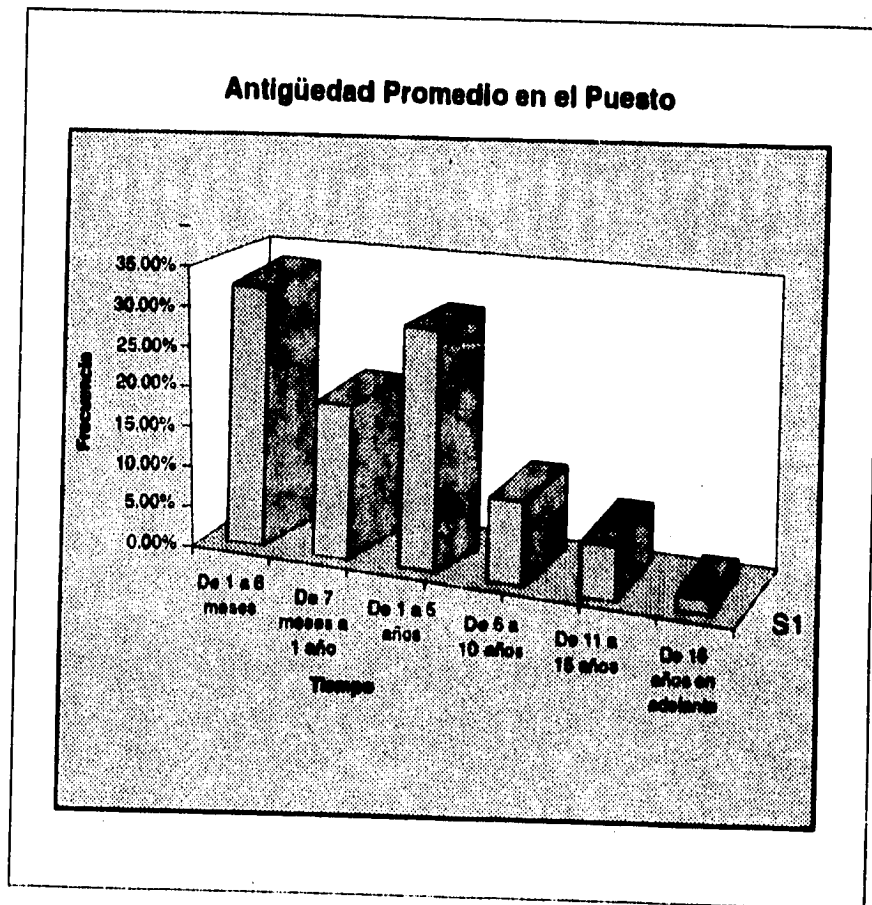
**9. COMO CONSIDERA QUE SON LAS RELACIONES LABORALES CON:**

	EXCELENTE	BUENA	MALA
SU(S) JEFE(S)	( )	( )	( )
SUS COMPAÑEROS	( )	( )	( )
EL PERSONAL A SU CARGO	( )	( )	( )
PERSONAL EXTERNO	( )	( )	( )

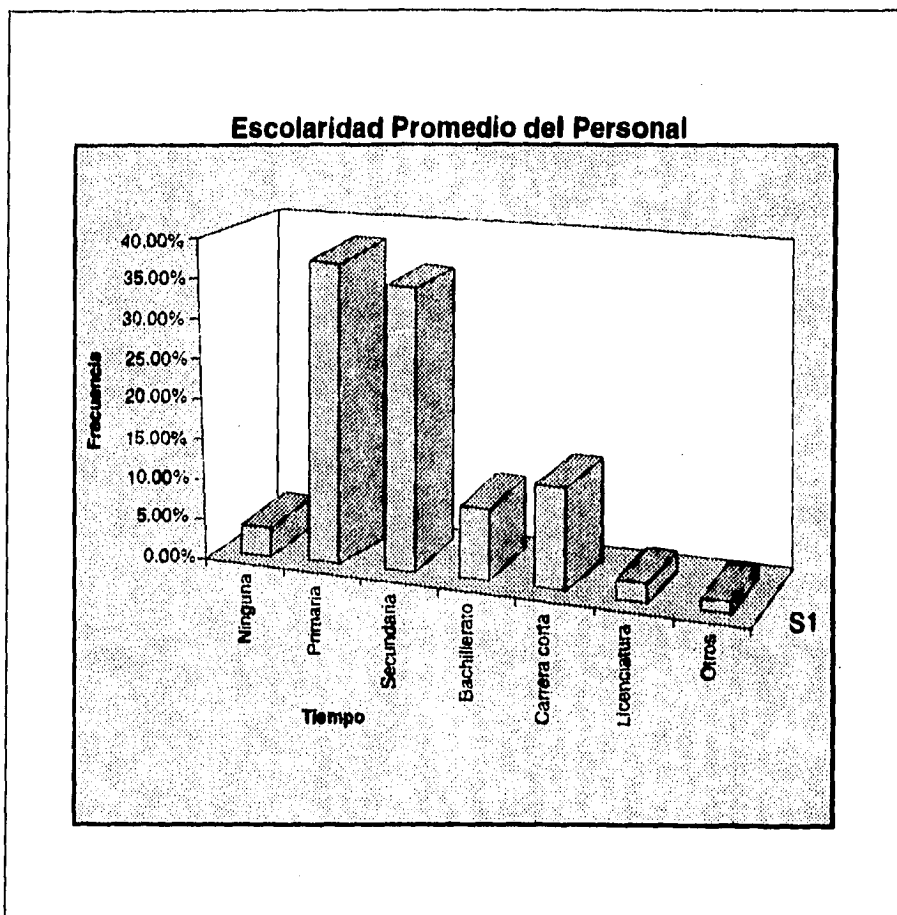
Anexo 5



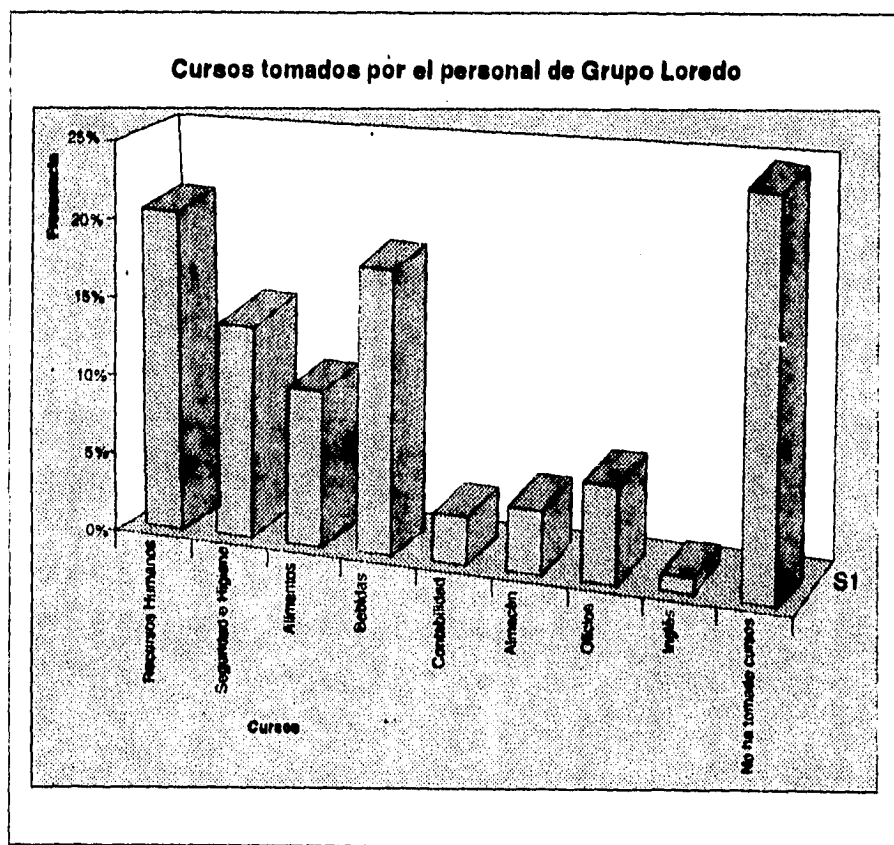
Anexo 6



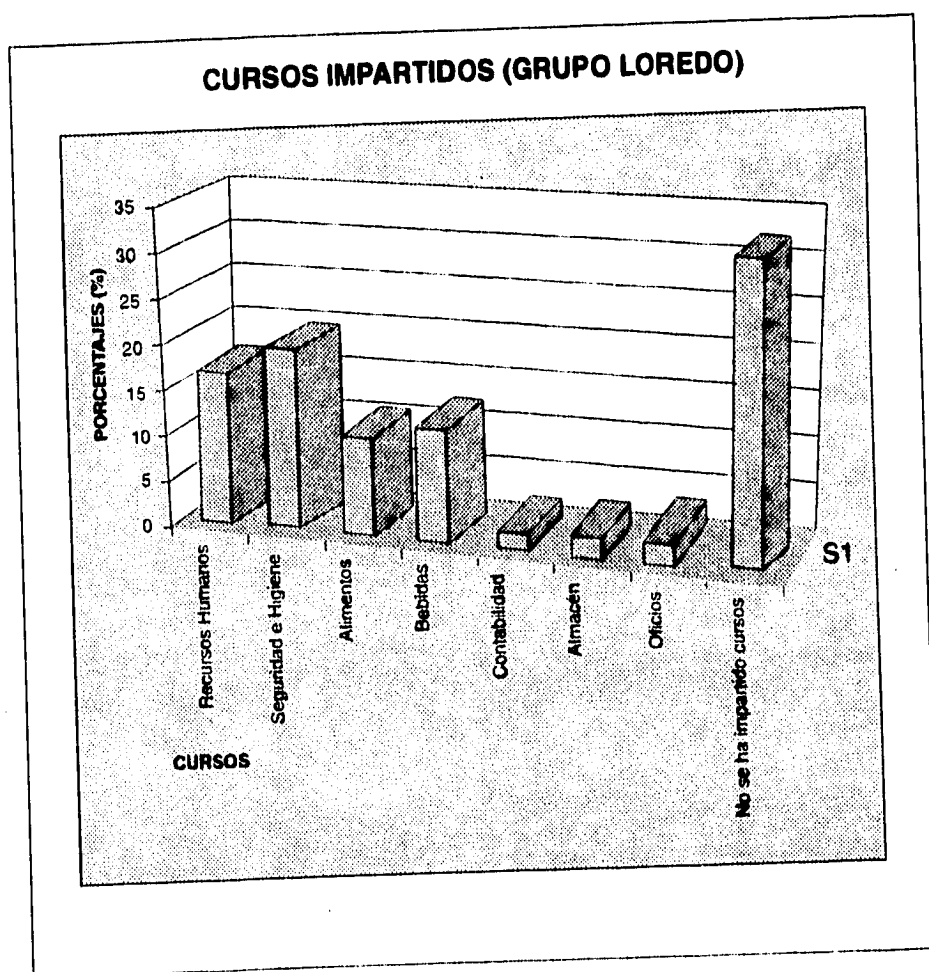
Anexo 7

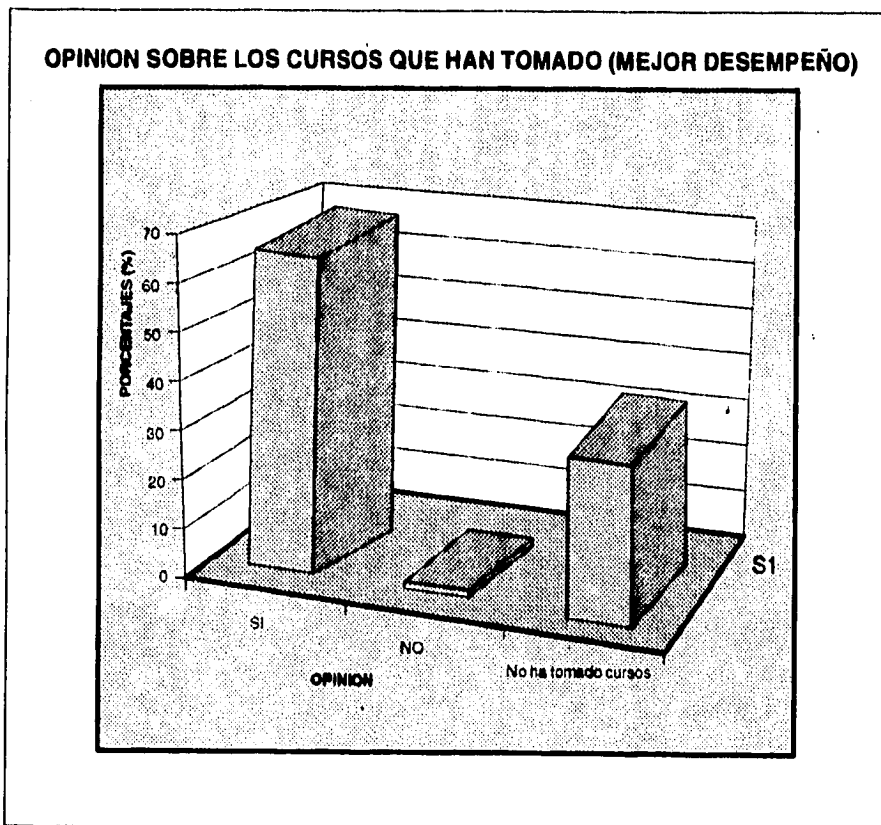


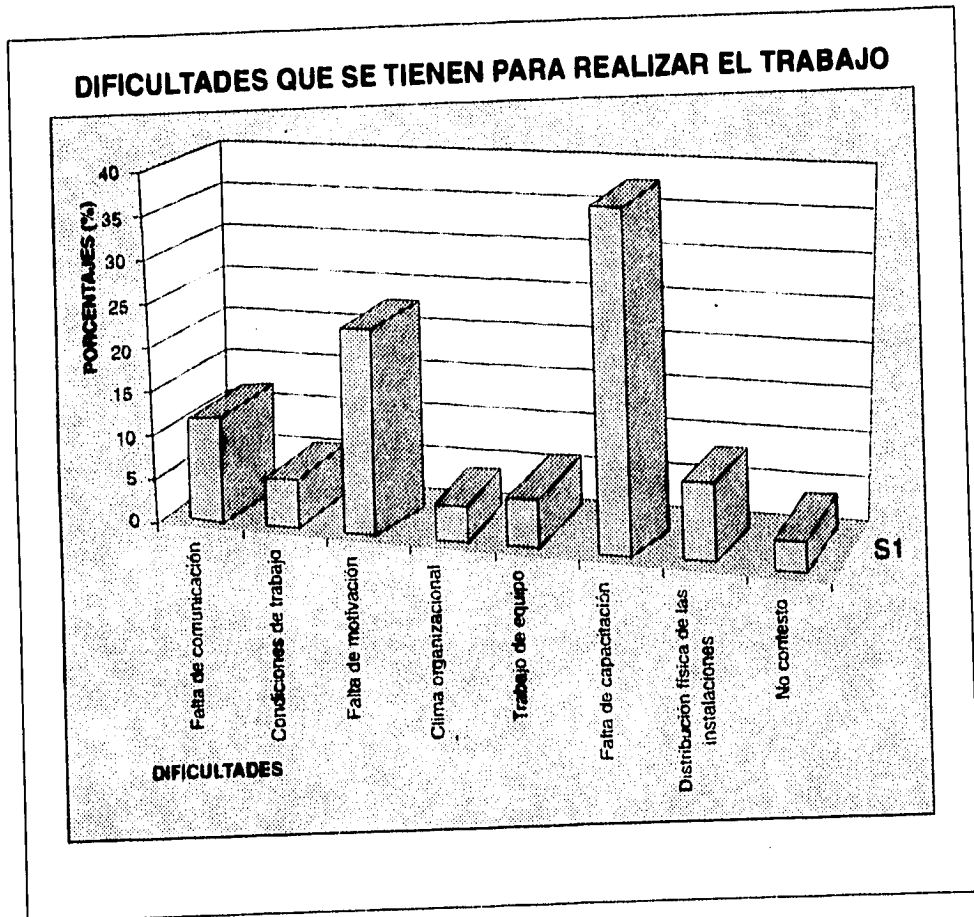
Anexo 8



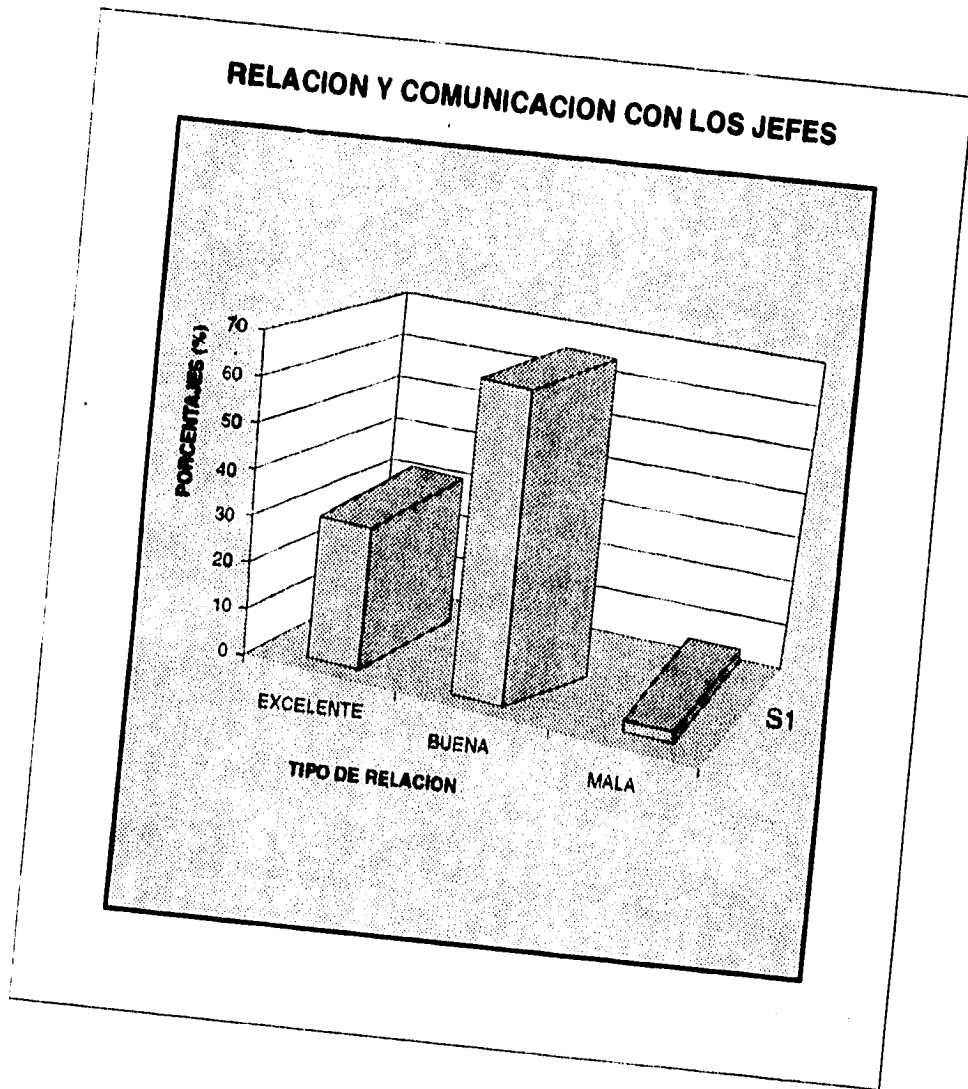
Anexo 9



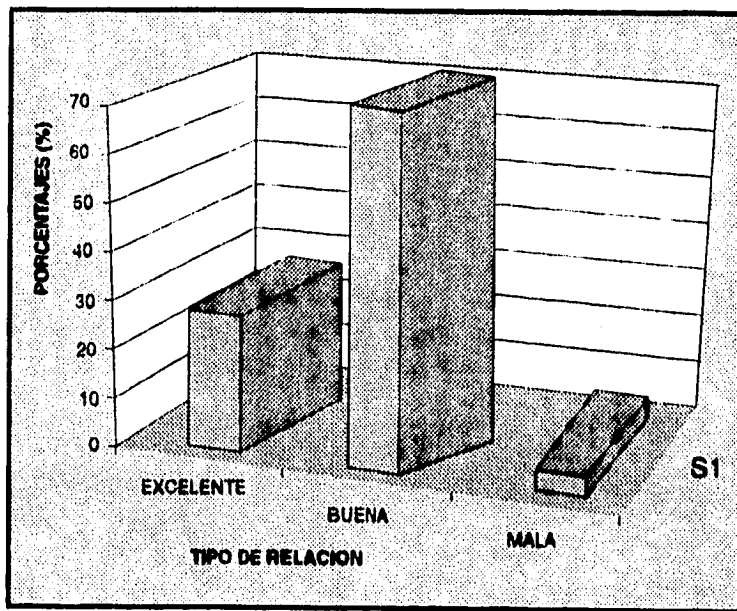


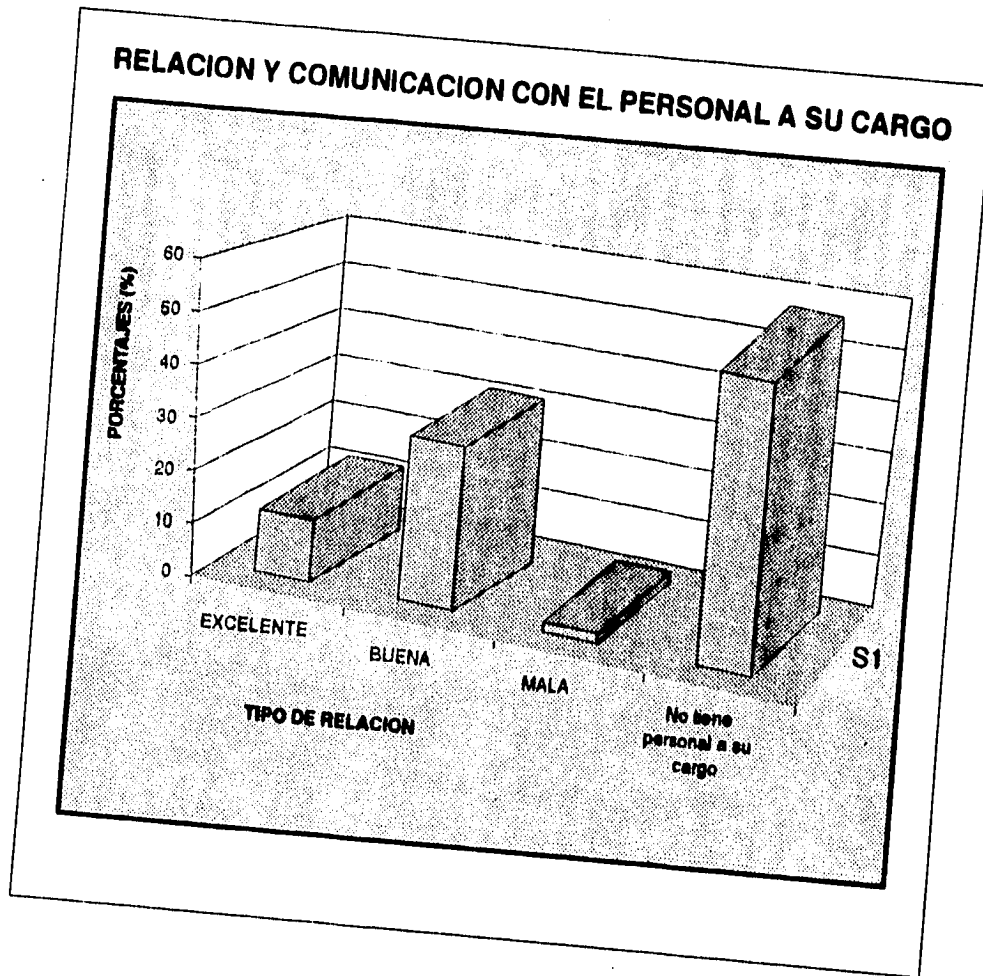






### RELACION Y COMUNICACION CON COMPAÑEROS





### RELACION Y COMUNICACION CON EL PERSONAL EXTERNO

