

872708

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORACION No 8727 - 02 A LA

18
2ej

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

La Capacitación como un Elemento
Importante para brindar Mejores
Servicios en una Cocina Económica

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

M.A. de Lourdes Zamora García

URUAPAN, MICHOACAN, 1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

273880



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.

Contenido

	Página
Introducción	1
Capítulo I. La Empresa	5
1.1 Definición	5
1.2 Clasificación de las Empresas	6
1.2.1 Por Giro	6
1.2.2 Por Sector	7
1.2.3 Por Tamaño	8
1.3 Objetivos de la Empresa	9
1.4 Los Recursos de la Empresa	10
1.5 Areas Funcionales de la Empresa.	11
Capítulo II Administración de los Recursos Humanos.	14
2.1 Antecedentes del Area de Recursos Humanos.	14
2.2 Definición del Area de Recursos Humanos	16
2.3 Importancia del Area de Recursos Humanos	16
2.3.1 Contribución de Otras Disciplinas	17
2.3.1.1 Ingeniería Industrial	17
2.4 Objetivos del Area de Recursos Humanos	20
2.5 Funciones del Area de Recursos Humanos	20

	Página
3.7.6 Selección de Capacitandos en el Proceso de Selección.	66
3.7.7 Evaluación de los Capacitandos	67
3.7.8 Seguimiento en el Proceso de Capacitación	69
3.7.9 Evaluación del Curso de Capacitación	69
3.7.10 Evaluación de las Instalaciones y Servicios en donde tuvo efecto el Curso.	71
Capítulo IV	
Caso Práctico.	72
4.1 Constitución de la Empresa	72
4.2 Metodología	72
4.2.1 Definición del Problema	72
4.2.2 Hipótesis	73
4.2.3 Objetivo General	73
4.2.4 Objetivos Particulares	74
4.2.5 Necesidades de Información	74
4.2.6 Fuentes de Información	75
4.2.7 Métodos de Recolección de Datos	75
4.2.7.1 Selección de Métodos	76
4.2.7.2 Muestreo	78
4.2.7.3 Formatos Empleados para la Recolección de Datos.	79
4.3 Diseño de Gráficos y Tabulación de Resultados.	86
4.4 Diagnóstico	113
4.5 Recomendaciones	115
Conclusiones	118
Bibliografía	120

Capítulo III	Capacitación	Página
		25
3.1	Antecedentes	27
3.2	DEfinición de Capacitación	27
3.3	Importancia de la Capacitación	28
3.4	Objetivos de la Capacitación	29
3.5	Tipos de Capacitación	30
3.6	Marco Legal de la Capacitación.	31
	3.6.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	31
	3.6.2 Ley Federal del Trabajo	31
3.7	Proceso de Capacitación.	41
	3.7.1 Definición de la detección de Necesidades	41
	3.7.1.1 Origen para la determinación de Necesidades de Capacitación.	43
	3.7.1.2 Beneficios del Diagnóstico de Necesidades	46
	3.7.1.3 Tipos de Necesidades de Capacitación.	46
	3.7.1.4 Procedimientos para Determinar Necesidades de Capacitación.	53
	3.7.1.5 Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación.	57
	3.7.2 Objetivos del Proceso de Capacitación.	63
	3.7.3 Elaboración de un Programa de Capacitación.	63
	3.7.4 Presupuesto del Programa de Capacitación.	66
	3.7.5 Aprobación del Programa de Capacitación.	66

Introducción.

Cada vez resulta más frecuente que las empresas de todo tamaño se dediquen a invertir tiempo, dinero y personal en esfuerzos de Capacitación.

Debido a la exigencia que imponen la globalización de las economías y los mercados en el ámbito internacional, así como la nueva cultura laboral adoptada por los diferentes sectores en la búsqueda de la integración de dirigentes, trabajadores y sindicatos para lograr incrementar su productividad y calidad en todas las actividades de la economía, es que cada vez es más necesario y urgente el emprender acciones inmediatas, de mediano y largo plazo dirigidas a asimilar las exigencias que se plantean en el nuevo mundo de los negocios.

Las acciones en el corto plazo deben estar encaminadas al conocimiento preciso de las personas, considerando que dentro de todos los factores que intervienen en la productividad y la competitividad de las empresas, destaca el ser humano, pues es el único capaz de combinar con eficiencia y eficacia todos los recursos para poder alcanzar los resultados deseados.

De este modo, además de entender todos y cada uno de los factores que intervienen en la empresa, es necesario determinar con objetividad, y razonable exactitud, las características de las personas en términos de habilidades, aptitudes, valores morales, nivel de inteligencia, personalidad, actitudes frente al trabajo, conocimientos, entre otros.

De esta forma en un contexto cada vez más en el desenvolvimiento de las empresas, éstas a su vez necesitan creatividad para hacer cosas nuevas: disciplina para el perfeccionamiento de sus procesos, así como disposición para aceptar concepciones nuevas e incorporar los avances tecnológicos disponibles.

Partiendo de la innovación que se tiene que hacer día tras día en las empresas por los acontecimientos que suceden en el medio exterior que las envuelve, es que la capacitación del personal, a todos los niveles adquiere una relevancia tal que se identifica como uno de los factores en los cuales se fundamenta la ventaja competitiva de cualquier empresa.

La capacitación en el capital humano adquiere una mayor importancia ahora que, a través de su papel en la determinación de sus habilidades, conocimientos aptitudes, actitudes, experiencias y motivación de los empleados, así como ayuda a prevenir, con ello, accidentes de trabajo e incrementar la productividad en la empresa.

Tenemos como justificación que cuando la capacitación logra imponerse como un proceso de mejora continua es factible alcanzar una mayor eficiencia en las actividades, lo cual redundará en menores costos de producción y una revaloración en la mano de obra del trabajador.

La finalidad de esta investigación se fundamenta en un objetivo general basado en la necesidad de diagnosticar como influye el proceso de capacitación en una microempresa, cuyo ramo de actividades es la venta de alimentos preparados. Se consideró importante realizar este estudio ya que en la actualidad se puede observar una cantidad considerable de micronegocios dedicados a esto, por lo que se tiene un alto nivel de competencia.

De igual modo, para complementar la presente investigación, se plantearon varios objetivos particulares en base a los cuales se diseñaron los cuestionarios para aplicarse a clientes y personal de la cocina económica "Adriana".

Dichos objetivos se menciona a continuación:

- Identificar como afecta la inadecuada capacitación en el desarrollo del personal.
- Identificar las principales limitantes para la impartición de la capacitación en una cocina económica.
- Conocer los principales beneficios de la capacitación.
- Identificar la percepción del empresario respecto a la capacitación.
- Conocer el grado de aceptación o rechazo del personal hacia la capacitación en una cocina económica.

Para llevar a cabo la investigación se planteó la siguiente hipótesis:

La inadecuada capacitación en una cocina económica no permite la plena satisfacción del cliente, así como tampoco permite lograr una mayor eficiencia en el servicio que esta presta.

Se describe, de manera general, la constitución de la cocina económica "Adriana" como una microempresa de servicios (preparación de alimentos), de su forma de operar, servicios que presta y el proceso de capacitación que se lleva a cabo en la misma.

Por otro lado se describe el área básica de recursos humanos con antecedentes, definiciones, importancia, objetivos y funciones más comunes que se manejan en las empresas.

En el análisis del caso práctico, se pretende identificar la relación existente entre el grado de capacitación del personal de la cocina económica y el grado de satisfacción de los clientes que acuden al establecimiento a consumir sus alimentos, así como la percepción que tiene el dueño y los empleados sobre los beneficios que les brinda el estar capacitados.

Una vez hecho el diagnóstico y a partir de los resultados emanados de este estudio se pretende generar recomendaciones y estrategias que sirvan para incrementar la competitividad del negocio analizado en base a un proceso de mejora continua cuyo fin sea la completa satisfacción del cliente y el desarrollo del personal.

Capítulo I La Empresa.

Cuando un individuo crea, resalta su actitud emprendedora y creativa, dando origen a una nueva empresa, la cual estará orientada a actividades prioritarias en las que podrá tener y/o proporcionar ocupación, además de lograr oportunidades de éxito, tanto personal como colectivo.

Es importante considerar el logro de nuevos objetivos en cuanto a calidad, productividad y competitividad, tanto para los productos como para el personal de las empresas nacionales, por lo que el personal de toda empresa debe estar incluido en un proceso de capacitación constante y acorde al puesto que desempeña, con el fin de mejorar tanto sus conocimientos, habilidades y actitudes para el trabajo que realiza.

1.1 Definición de Empresa.

Es un organismo social y económico que se dedica a la transformación de bienes y/o servicios para proporcionar la mejor atención al cliente.

La empresa es una entidad social, económica, financiera y productiva, la cual está integrada por recursos humanos, técnicos y materiales. Esta entidad busca una adecuada coordinación de sus elementos para obtener una mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.

“Todas las empresas son la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción; representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquier tipo de actividad fundamental en las ramas productivas de los sectores económicos” (. Méndez, 1992:272).

1.2 *Clasificación de las Empresas.*

Las diversas circunstancias en que se ven involucradas las empresas y el cómo está dividida la economía, orillan a tener que considerar divisiones que faciliten el estudio, manejo y comprensión de las entidades productivas existentes en el país.

De acuerdo a lo anterior, se han realizado varias clasificaciones, a partir de distintos criterios que permitan sistematizar el conocimiento de las distintas variables de interés, siendo los principales:

1.2.1 *Por Giro*

De acuerdo a su giro, se clasifican en:

a) **Comerciales**

Son toda aquellas empresas que se dedican a la compra - venta de mercancías.

b) **Industriales**

Estas empresas se subdividen en:

* *Industriales de Producción Primaria:*

Son aquellas dedicadas a las actividades relacionadas con el sector primario (agricultura, ganadería, pesca, extractivas, etc).

* *Industria de Producción Intermedia*

Son aquellas que transforman los productos primarios en otros, los cuales servirán de base en otros procesos de producción.

* *Industria de Producción Final*

Estas industrias realizan la última transformación de un producto para ofrecerlos directamente al consumidor. Entre estas destacan los productos alimenticios, ropa, calzado, muebles, bebidas, etc.

c) **De Servicios.**

Son aquellas que proporcionan algún satisfactor al cliente a través de proporcionarle un servicio al cliente, entre las que destacan comunicación, transportes, hotelería, restaurante, agencias de viajes, etc.

1.2.2 Por Sector.

Se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

* **Sector Primario o Agropecuario.**

Está constituido por la agricultura, silvicultura, ganadería y pesca.

* **Sector Secundario o Industrial.**

A su vez, este sector se subdivide en:

- Bienes de consumo no duraderos.
- Bienes de consumo duradero o de capital.
- Bienes intermedios.

* **Sector Terciario o de Servicios.**

Son todas aquellas actividades que se realizan con la finalidad de proporcionar un servicio, tales como restaurantes, hoteles, servicio médico, lavanderías, transporte, etc.

1.2.3 Por Tamaño.

De acuerdo a SECOFI (1996), las empresas se clasifican de la siguiente manera:

* **Microempresas.**

Empresas que ocupan de 5 hasta 49 personas y realiza ventas anuales hasta 15 millones de pesos.

* **Medianas**

Estas ocupan de 50 a 250 personas y realizan ventas de hasta 34 millones de pesos al año.

* **Grandes**

Ocupan más de 250 trabajadores y tienen ventas anuales de más de 34 millones de pesos.

1.3 *Objetivos de las Empresas.*

Todas las empresas deben fijar los objetivos de servicio, económico y social a cumplir, ya que para poder permanecer en el mercado de forma competitiva, es necesario brindar excelentes servicios en las mejores condiciones, además de generar el máximo posible de utilidades en beneficio de la sociedad y en general.

Como se mencionó líneas arriba, toda empresa persigue objetivos económicos, sociales y de servicio, consistiendo cada uno de ellos en lo siguiente:

a) **Objetivo Económico.**

El principal objetivo de toda empresa es el maximizar sus utilidades, cuya reinversión conlleva a un crecimiento y desarrollo de la empresa misma.

b) **Objetivo de Servicio**

La empresa debe cubrir su función social al cumplir sus obligaciones, además de satisfacer por medio de su producto una determinada necesidad de la sociedad en general.

c) **Objetivo Social**

Está enfocado a hacer llegar un producto, o servicio, acorde a las necesidades y requerimientos de los consumidores o clientes en el mercado.

La calidad de los productos y servicios garantizan el éxito de las empresas, contribuyendo a lograr un mayor desarrollo, tanto económico como social.

1.4 *Los Recursos de la Empresa.*

Para que pueda lograr los objetivos que se propone, la empresa requiere de una serie de recursos, los cuales son elementos que, administrados correctamente, le van a permitir alcanzar las metas preestablecidas de forma plena.

Toda empresa cuenta con cuatro tipos de recursos:

a) **Técnicos**

Son todos aquellos sistemas, medios y pasos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva.

b) **Materiales**

Son todas aquellas instalaciones, equipos e insumos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos.

c) **Financieros**

Se refieren al aspecto monetario con que se cuenta y que, además, determina el grado de liquidez y solvencia en la empresa.

d) **Humanos**

Es el elemento humano con el que cuentan las empresas el desarrollo de sus actividades. Se reconoce como el elemento más importante de toda organización.

1.5 *Áreas Funcionales de la Empresa.*

En una empresa se distinguen las siguientes áreas funcionales:

a) **Producción.**

Es el área encargada de transformar la materia prima en un producto. Esto es, entre sus principales funciones están la de abastecerse de todas aquellas materias primas necesarias para la elaboración del producto, control de inventarios de materia prima y transformación de la misma en productos de calidad.

b) **Finanzas**

Area cuyo objeto es la generación, aplicación y obtención de los recursos financieros. Esto implica:

- * Realizar inversiones cuando se tiene capital improductivo.
- * Cotizar en la Bolsa de Valores si los recursos lo permiten.
- * Proporcionar la información financiera de manera que permita clarificar la toma de decisiones.
- * Distribución de los recursos económicos de la empresa en base a criterios de optimización (Maximizar utilidades o minizar costos).

c) **Mercadotecnia**

Area que se encarga de realizar actividades para la identificación de las necesidades y deseos de los consumidores proporcionando la plena satisfacción del consumidor final; es decir, se encarga de detectar una demanda sentida o latente de bienes o servicios (.Gist, 1978:445-446).

Entre sus principales funciones están las siguientes:

- * Mantener una imagen adecuada de la empresa frente al consumidor.
- * Desarrollo constante de técnicas innovadoras y capaces de provocar estímulos a los consumidores para crear la preferencia y fidelidad hacia los productos de la empresa.
- * Ampliar el mercado para el producto de la empresa.
- * Generación de utilidades a través de la publicidad correctamente dirigida.

d) **Personal**

También conocida como el área de Recursos Humanos. Se encarga del elemento humano de la empresa, tratando de descubrir sus conocimientos, experiencias, motivaciones, interés personal, aptitudes, actitudes, habilidades, etc., lo cual se aplica en el proceso administrativo. La finalidad de todas las actividades de esta área funcional se puede resumir en los siguientes puntos:

- * Reclutar el personal adecuado con los requerimientos de la empresa (en tiempo y calidad).
- * Seleccionar, analizar las capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, experiencias y conocimientos del personal.
- * Inducir; dar la información necesaria al trabajador nuevo y realizar todas las actividades que sean necesarias para que se incorpore de manera rápida al grupo que le corresponde dentro de la empresa.
- * Crear motivaciones que sean capaces de despertar el interés en el personal para que puedan trabajar satisfactoriamente.
- * Innovación constante de las motivaciones para evitar la monotonía en el desempeño de los trabajadores.

- * Vigilar y ajustar que los salarios y sueldos del personal puedan satisfacer las necesidades del personal y su familia (alimentos, vestido, calzado y diversión)
- * Vigilar que el personal esté capacitado para desempeñar sus actividades adecuadamente siempre que lo requieran.
- * Vigilar los canales de comunicación existentes en la empresa con el fin de evitar la existencia de riñas, conflictos o maltratos entre el personal.
- * Infundir un sentido de pertenencia de parte del personal hacia la organización.
- * Dar seguridad laboral al personal a través de contrato y afiliación a los organismos que marca la Ley Federal del Trabajo.

Capítulo II Administración de Recursos Humanos

La historia de la administración señala que han habido grandes épocas o etapas en las que la mercadotecnia, las finanzas y la producción, como áreas funcionales y especialidades, han influido en forma excluyente en las actividades de las empresas y por tanto en las actividades económico-sociales. La época actual puede ser concebida como aquella en la que los Recursos Humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa moderna.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la Organización.

2.1 Antecedentes

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad para su manejo.

A principios de este siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, F. Taylor propuso un modelo de organización denominado "Funcional", basado en el principio de la división del trabajo y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dió cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz , y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas Oficinas de Selección.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la Administración de Recursos Humanos.

"A principios de siglo, en los Estados Unidos las funciones de administración de los Recursos Humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizará esta tarea, surgiendo así el especialista en esta área. Se considera que esta primera etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "Jefe de Personal" encargado de pagos al seguro social y de la elaboración de nóminas únicamente" (. Arias, 1984:151)

"En nuestro país, la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba del nuevo concepto hizo surgir la inquietud por lo mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que día a día se hacían más complicadas y no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos. Es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos" (Arias, 1984:29).

2.2 *Definición.*

“ Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y consecución del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general” (Arias, 1973: 27).

“Para ser eficaz, debe tomar en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales de la administración de personal, si no responde oportuna y prudentemente a los requerimientos espirituales y psicológicos, quedan las bases de un trabajo que además de productivo sea liberador, creador y significativo” (.Silicio, 1983: 33).

2.3 *Importancia del Area de Recursos Humanos*

“No se puede hablar de manera independiente sobre el origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin relacionarlo con el derecho laboral y la administración científica, además de otras disciplinas. Se refiere al derecho laboral porque al nacer como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo. Se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales de manera fría para la obtención de buenos resultados; sin embargo, se encontró que las relaciones que se establecían al interior de la empresa requerían ser estudiadas y entendidas de modo tal, que permitieran la elaboración de una serie de principios para el buen funcionamiento de la misma, ya que se hablaba de conceptos relacionados a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban de algo más que ser de manera informal.

“Los principios de Taylor y Fayol, pusieron las bases de la administración para la lograr el mejor empleo de los recursos humanos en el trabajo que desempeñan. De hecho, fue el mismo Taylor, quien al detectar la importancia de esta área, creó las “Oficinas de Selección de Personal”. Esto dió origen a la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción, etc.; es decir, ya no se dejó a la improvisación el control sobre las funciones y actividades desarrolladas en la empresa, con relación al área de recursos humanos.

Con el paso del tiempo, la inquietud despertada por el concepto de la administración de los recursos humanos ha sido tan fuerte, que las funciones comprendidas en el área se están haciendo cada vez más complicadas, por lo cual es cada vez más necesario unir conocimientos para poder realizarlas de manera correcta. De ahí que se ha llegado a establecer la administración de los recursos humanos como una área básica dentro de la organización" (Arias, 1973: 29).

2.3.1 Contribuciones de Otras Disciplinas.

Se debe tomar en cuenta a las disciplinas más importantes en las cuales deberá profundizar quién se dedique a la administración de recursos humanos, ya que ello le permitirá contar con mayores elementos para alcanzar los objetivos establecidos.

2.3.1.1 Ingeniería Industrial.

A principios de siglo apareció en Estados Unidos un movimiento llamado “Administración Científica”, encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tenían una gran validez y aún dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

Entre sus principales aportaciones se tienen:

a) Estudio de Tiempos.

Se divide la tarea en elementos básicos (actividades) y se determina el tiempo que se lleva cada una.

b) Estudio de Movimientos.

No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fue desarrollada en forma amplia por Frank y Lilian Gilbreth a través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados "Therbligs".

c) Sistema de Incentivos.

Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o carga oficial; para ello, multaba a quién sólo rendía abajo de la cuota determinada y recompensaba a quién la superaba; aunque el sistema no era original, Taylor lo combinó con el estudio de tiempos.

d) Valoración de Tareas.

Aunque Taylor no dedicó gran atención a la valoración, ésta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.

e) Oficinas de Selección.

Constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal, por ello centralizó en sus propias oficinas las funciones de reclutamiento y selección de personal. Cabe a Taylor la creación de ese tipo de oficinas.

f) Adiestramiento de los Trabajadores.

Taylor consideraba, y lo demostró con experimentos, que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia; al ver que muchos problemas de la dirección son problemas de "personal", consideró que estos podrían ser resueltos totalmente con "respuestas absolutas" que daban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaba "Ley Natural de Cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios e incentivos, cesarían los problemas entre los patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra de los resultados "científicos".

"Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea, creó serios problemas que, incluso, hicieron intervenir al Senado de los Estados Unidos. No obstante, produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con las aportaciones de la Psicología y la Pedagogía" (Arias, 1984:29)

2.4 *Objetivos de la Administración de Recursos Humanos*

“Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capacitados, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad” (.Arias, 1973: 16).

2.5 *Funciones del Area de Recursos Humanos.*

Las principales son:

a) **Reclutamiento**

Atraer al personal adecuado para cubrir determinados puestos en la organización.

b) **Selección**

Consiste en elegir el personal idóneo para cubrir la vacante existente, realizando una serie de actividades que permitan contratar al personal adecuado.

c) **Inducción**

Informar al nuevo integrante el objetivo primordial que se persigue en la empresa; así como darle a conocer toda la estructura de la organización y así lograr una rápida integración a dicha organización.

d) Integración-Promoción y Transferencia

Consiste en asignar el puesto adecuado a cada trabajador, buscando aplicar correctamente sus capacidades en su propio desarrollo.

e) Administración de Salario

Compensar a los trabajadores de manera justa y equitativa. Es la asignación de salario para cada tipo de puesto.

f) Asignación de Funciones

Consiste en asignar a cada trabajador un puesto definido de acuerdo a sus responsabilidades, habilidades, capacidades, obligaciones y condiciones de trabajo.

g) Calificación de Méritos

Consiste en evaluar la actuación del trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

h) Compensaciones

Dar incentivos adicionales a los trabajadores de tal manera que permita motivarlos.

i) Control de Asistencia

Es tener un adecuado orden de horarios de trabajo y periodos de ausencia que permitan tener un adecuado control de las asistencias de su personal.

j) Comunicación

Intercambiar adecuadamente la información y darle el uso correspondiente con la finalidad de evitar malversaciones que pudieran causar conflictos en las relaciones internas de trabajo.

k) Contratación

Realizar todo lo referente a contratos necesarios de la empresa, así como también verificar lo referente a los vencimientos del contrato de trabajo.

l) Disciplina

Mantener el orden necesario permitiendo desarrollar un buen ambiente de trabajo, mediante el establecimiento de políticas, reglamentos y normas de trabajo.

m) Motivación

Consiste en desarrollar y aplicar todas aquellas actividades que sean capaces de provocar estímulos positivos en los individuos para que desarrollen eficientemente su trabajo.

n) Desarrollo del Personal

Brindar oportunidades que permitan ampliar sus conocimientos y habilidades buscando con ello un ascenso para el trabajador.

o) Entrenamiento

Proporcionar al trabajador oportunidades que permitan desarrollar su capacidad y potencial al realizar su trabajo.

p) Servicios

Dirigidos al personal, con la intención de satisfacer sus necesidades, defender sus derechos, y reafirmar sus obligaciones y responsabilidades sociales y económicas para con la organización.

q) Recreación

Se busca el relajamiento de los trabajadores a través de la sana distracción .

r) Seguridad

Brindar la seguridad necesaria al trabajador para evitar accidentes y enfermedades.

s) Protección y Vigilancia

Contar con los métodos adecuados para proteger y salvaguardar a la organización y a su personal.

t) Planeación de los Recursos Humanos

Realización de estudios que permitan proyectar la situación futura de la empresa para lo cual es necesario proyectar análisis de puestos, así como realizar un estudio de posibilidades de desarrollo los trabajadores con el fin de determinar los programas de capacitación y desarrollo más apropiados.

u) Capacitación

Preparación del personal en aspectos operativos para que pueda desempeñar satisfactoriamente su trabajo en el puesto asignado.

Capítulo III Capacitación.

Bajo el entorno actual en que se desenvuelven las empresas, el uso efectivo de los recursos se ha convertido en un factor básico para enfrentar la competencia que se genera en los mercados internos y externos.

El Saber como, le brinda a la empresa la capacidad de utilizar de una manera óptima los recursos materiales, humanos y de capital con que cuenta. El hecho de que la disponibilidad de estos recursos representen una ventaja en los procesos productivos realizados por la empresa dependerá de los usos y transformaciones que se hagan con ellos.

De este modo, en un contexto cada vez más agresivo para el desenvolvimiento de las empresas, éstas necesitan creatividad para hacer cosas nuevas; disciplina para el perfeccionamiento de sus procesos, así como disposición para aceptar concepciones nuevas e incorporar los avances tecnológicos disponibles.

Partiendo de la necesidad de innovar y adoptar procesos, es que la Capacitación del Personal, a todos los niveles, adquiere una relevancia tal, que se le identifica como uno de los factores en los cuales se fundamenta la Ventaja Competitiva de cualquier empresa.

Por lo anterior, la Administración, como disciplina encargada de alcanzar la máxima eficiencia en la utilización de los recursos de una empresa, adquiere una importancia cada vez mayor, ya que actualmente de la forma en que esto se haga dependerá la sobrevivencia de la empresa en el mercado.

Para sobrevivir en el mercado, las empresas necesitan ser competitivas. Desde el punto de vista de eficiencia, la estructura de costos es uno de los indicadores más utilizados para determinar la competitividad en las empresas. Cuando una empresa tiene una estructura de

costos menor a la de sus competidores, estará en posición de ofertar su producto a un precio menor, o bien ofertar al mismo precio, pero con un margen de ganancia mayor.

Otra fuente de sacar ventaja en el mercado, es a través de la diferenciación del producto que se oferta respecto al que ofertan los competidores. Dicha diferenciación debe darse en alguna característica que el consumidor considere que le es útil, y por la que esté dispuesto a pagar.

Los dos factores mencionados anteriormente son la fuente de la Ventaja Competitiva que una empresa puede alcanzar. Dicha ventaja se basa en las muchas actividades que se realizan al diseñar, producir, promover y comercializar los productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a que la empresa logre una posición relativa ventajosa en costos, además de crear las bases para la diferenciación de su producto.

Dentro del conjunto de actividades, existen aquellas que están directamente relacionadas con la competitividad de la empresa. Dentro de éstas, se reconoce a la Administración de Recursos Humanos (reclutamiento, desarrollo, y la CAPACITACION a todo nivel).

La capacitación del capital humano adquiere una mayor relevancia ahora que, a través de su papel en la determinación de habilidades, conocimiento y motivación de los empleados, es posible afectar la competitividad de la empresa. Esto se logra, ya que una vez implementada la capacitación como un proceso de mejora continua, redundará en un proceso de eficiencia que trae consigo beneficios: para el empresario significa un menor costo de producción; para el trabajador el adquirir habilidades y conocimientos que le permitan reevaluar su mano de obra

3.1 Antecedentes

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de Enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de Abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de Mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En Junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y el Adiestramiento (UCECA), organismo descentralizado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de esfuerzos para la impartición de capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de Agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

3.2 Definición de Capacitación

Acción encaminada a desarrollar todas aquellas aptitudes de un trabajador con el fin de prepararlo para que desempeñe cualquier actividad eficientemente en una unidad de trabajo específica e impersonal. Hacer que una persona sea apta para hacer algo.

“ La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, la cual está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Silicio, 1983: 20).

De acuerdo a Adam Smith, se considera a todas las destrezas adquiridas y útiles de la totalidad de la población como una parte del capital con que cuenta una sociedad (Capital humano).

La capacitación incluye el adiestramiento, pero el objetivo principal es el de proporcionar conocimientos sobre los aspectos técnicos del trabajador. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

3.3 Importancia de la Capacitación.

A través del proceso de capacitación, la empresa será capaz de mejorar su funcionamiento, lo cual se verá reflejado en aspectos tales como:

- * Mayor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa (humanos, financieros y materiales).
- * Mayor eficiencia del personal
- * Mayores oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.
- * Incremento en los niveles de competitividad de la empresa .
- * Mayores utilidades para la empresa.
- * Mayor nivel de vida para los trabajadores.
- * Incremento en las habilidades y aptitudes de los trabajadores.

3.4 *Objetivos de la Capacitación.*

La Capacitación busca lograr objetivos claros y precisos, los cuales se detallan a continuación:

De forma específica:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Contribuir a la disminución de los costos de operación.
- Contribuir a la disminución de los accidentes de trabajo
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales surgidos por la capacitación.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización
- Promover un ambiente con mayor seguridad en el empleo
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal como renuncias y distinciones entre otros.

De forma general:

- Lograr la adaptación de personal para el desarrollo o ejercicio de determinada función de una tarea específica, en una determinada organización.

Una vez determinados los objetivos de capacitación, se procede a señalar los niveles de organización que debe compartir la capacitación.

La capacitación se requiere a “nivel operativo”; es decir, que la requiere tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor, etc.

A nivel administrativo, la capacitación ocupa un papel decisivo; debe extenderse tanto a los jefes de departamento como a los subgerentes y gerentes de área, los cuales también requieren ser capacitados.

Por supuesto que a nivel directivo es igualmente necesario compartir la capacitación. Los conocimientos, la experiencia y habilidades exigidos para desempeñar este nivel, así como la capacidad de las personas designadas en tal posición sólo se alcanza con la preparación.

Las organizaciones progresistas han reconocido desde hace mucho tiempo, la necesidad de iniciar adecuadamente a los nuevos trabajadores en el puesto.

3.5 Tipos de Capacitación

Se tienen varios tipos de sistemas para llevar a cabo la capacitación:

- | | | |
|----|-------------------------------------|--|
| a) | Capacitación en aulas. | |
| b) | Capacitación en centros de trabajo. | Grupo de Trabajadores que reciben capacitación para actividades iguales. |
| c) | Capacitación individual | Preparación del individuo para desempeñar una actividad específica. |
| d) | Capacitación externa. | |
| e) | De Desarrollo. | Integración de la Personalidad |

3.6 *Marco Legal de la Capacitación*

En el país, la teoría integral del trabajo y previsión social está fundamentada en el artículo 123 constitucional, cuyo contenido identifica el derecho al trabajo como un derecho social.

3.6.1 *Constitución Política 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.

Esta obligación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en Mayo del mismo año.

3.6.2 *Ley Federal del Trabajo:*

En el capítulo III bis, en su fracción A, del artículo 153- A al 153- X, de la Ley Federal del Trabajo establece la obligación que tienen los patrones de dar capacitación a sus trabajadores, además de estar reglamentado constitucionalmente y vigilada por la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo descentralizado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual es responsable de la coordinación de esfuerzos para la impartición de la capacitación.

Art 153 - A.

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, 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 artículo 153 - A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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; y
- III Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y 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 las empresas.

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, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

- II Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

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

Art 153 - O.

las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter 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 se trata el artículo 153 - C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º Constitucional.

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

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

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 períodos no mayores de cuatro años;
- II Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

- IV Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el “Diario Oficial de la Nación”.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por 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 se consideren 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 dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los 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, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art 153 - U.

Cuando una vez implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la autoridad 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.

La constancia 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 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 los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

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 o adiestramiento impuesta en este capítulo.

3.7 *Proceso de Capacitación.*

3.7.1 *Definición de la Detección de Necesidades.*

Las necesidades de capacitación podrían definirse de la siguiente manera:

- a) Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.
- b) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- c) También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

La capacitación implica, adicionalmente, la ejecución de seminarios o alguna otra modalidad de actividades preliminares para determinar las necesidades que se tengan, así como la elaboración de programas con actividades posteriores de evaluación y seguimiento.

La importancia del proceso de detección de necesidades de capacitación radica en que:

- *Supone que existe una estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema con objetivos definidos.*

- Comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos. Abarca un período temporal, que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.
- Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc., de todos los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para llevarla u obstaculizarla.

“La Capacitación no es, en ninguna de sus etapas, una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal” (. Mendoza, 1982:35).

En este contexto, resulta más comprensible el resaltar la importancia de determinar las necesidades de capacitación, ya que:

- a) Brinda la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- b) Se evita el que se capacite por capacitar, ya que se parte de razones válidas cuando se decide capacitar.
- c) Origina la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal evitando así que la capacitación se considere como una panacea.
- d) 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.

- e) Genera datos esenciales, necesarios, para permitir, después de varios meses, la realización de compensaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

“El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación es la determinación de necesidades de capacitación, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que en la determinación de necesidades se observa la siguiente combinación de variables: No sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa): no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos. La única manera de discernir lo anterior y obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación” (Mendoza, 1982:36)

3.7.1.1 Origen para la determinación de las necesidades de Capacitación.

- a) Análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d) Promociones y ascensos del personal.
- e) Información estadística derivada de Encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- g) Niveles de seguridad e higiene industrial

- h) Quejas
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individualmente y en grupo.
- j) Evaluación de cursos y seminarios
- k) Expansión y crecimiento de la organización.
- l) Inspecciones y auditorías
- m) Reconocimientos oficiales

Por otra parte, se cuenta con técnicas e instrumentos que se utilizan para obtener información relativa a necesidades de capacitación. Dichas técnicas e instrumentos son:

- a) Entrevista Individual
- b) Entrevista en Grupo
- c) Aplicación de Cuestionarios
- d) Aplicación de Evaluaciones y Pruebas
- e) Inventario de Recursos Humanos
- f) Datos Estadísticos
- g) Comités
- h) Informes y opiniones de consultores externos.

Se puede entender la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

La falta de capacitación se ha prestado a confusiones relacionadas con una sobresimplificación respecto de las causas del desempeño del trabajador.

Se puede decir que una necesidad de capacitación se refiere a todas las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de una forma adecuada dentro de la organización. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera en que realmente se trabaja. Las necesidades de capacitación surgen de:

1. Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador relacionados con el puesto actual o futuro (. Mendoza, 1982:32).
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro (. Ibid)
3. Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
4. Un paso entre los objetivos de las empresas y las acciones de la capacitación.
5. Punto de partida para planear el desarrollo del personal.
6. Los fundamentos en los que se basan los planes y programas de capacitación
7. El principio de sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
8. El conjunto de datos que debe estar presente siempre en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.
9. El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
10. Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por mero paso del tiempo.
11. El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.
12. Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas

3.7.1.2 Beneficios de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

- a) Análisis y localización de necesidades educativas.
- b) Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal
- c) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización
- d) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación
- e) Información para calcular el costo - beneficio del programa de capacitación.
- f) Definición de recursos necesarios como:
 - * Eventos a realizar
 - * Cuerpo de instructores
 - * Materiales didácticos necesarios
 - * Metodología a emplear
 - * Recursos físicos
 - * Auxiliares didácticos necesarios” (Silicio, 1983: 58 - 60).

3.7.1.3 Tipos de Necesidades

Varios autores las clasifican de distinta manera:

- Para Mendoza, existen los siguientes tipos de necesidades:

- * **Manifiestas**

Son aquellas que surgen por algún cambio en la organización, por cambiar el personal a otro departamento, por cambios tecnológicos, avances, amplitud, diversificación de la misma organización.

Este tipo de necesidad se encuentra en todo el personal de nuevo ingreso, personal ascendido o transferido, el que ocupe un puesto de nueva creación, al ocurrir cambios en máquinas y herramientas, así como en procedimientos de trabajo.

* Encubiertas

Son todas aquellas que se dan en el caso de que los trabajadores ocupen puestos y éstos, a su vez, presenten problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actividades ó bien, por obsolescencia del equipo.

En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presentan se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Este tipo de necesidades normalmente presentan resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores.

- Para Boydell, las necesidades pueden ser de tres tipos:

a) Organizacionales.

Se dan cuando la empresa u organización presenta debilidades generales.

b) Departamentales

Son aquellas que se dan en un área importante dentro de la empresa y la están afectando. Pueden ser en la División, Gerencia, Departamento, o Sección.

c) Ocupacionales

Son aquellas en las que se refiere a un puesto en particular (mecánico, vendedor, etc).

- De acuerdo a Donaldson y Scannell, existen dos tipos de necesidades:

a) Micronecesidades

Se dan sólo para personas en particular.

b) Macronecesidades

Se da para toda la organización, adoptando un procedimiento universal (grupos grandes de personas, departamentos, empleados) .

3.7.1.3.1 Procedimientos para Determinar las Necesidades Encubiertas.

1. El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo; esto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o las características que puede tener el material, el componente del proceso, etc., que reciben
2. Se asciende la jerarquía del puesto con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.
3. Como resultado del puesto depende casi exclusivamente del trabajador y la labor es sencilla la determinación de necesidades es relativamente simple.

En cuanto al procedimiento para determinar el tipo de necesidades que se tiene, es preciso introducir un concepto de gran valor, que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en el que se inicia.

La duración y la determinación de necesidades encubiertas resultan completamente diferentes si se parte de la empresa como un todo y si se toma nada más una situación crítica de la misma.

Así se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas.

- * La empresa completa
- * Una área crítica
- * Un puesto
- * Una situación

Se sabe que la DNC no recibe toda la atención que merece y que los recursos destinados a ella son escasos. De ahí que resulta de mucha importancia hacer las siguientes preguntas: ¿A qué nivel conviene iniciar la determinación de necesidades encubiertas?, ¿Qué razones organizacionales y de presupuesto apoya esto?

Lo ideal es realizar la labor de determinar las necesidades en toda la empresa permanentemente, pero algunas consideraciones o señalamientos específicos (áreas, puestos, situación notoriamente deficientes apuntados por la gerencia), pueden ser más fructíferos y oportunos para la capacitación.

Los procedimientos se pueden emplear, así como el tipo de información que debe recabarse para cada caso difieren y la complejidad del asunto aumentará en tanto se pase de la situación al puesto, y del área crítica, a la empresa completa.

En la empresa completa se abarca lo siguiente:

- * Políticas y objetivos de la empresa.
- * Desempeño de la Empresa
- * Clima de la firma y estilo gerencial
- * Desempeño Gerencial
- * Desempeño del Supervisor
- * Desempeño del Operario
- * Movimiento del Personal
- * Quejas de las Clientes
- * Relación entre trabajos directos e indirectos
- * Frecuencia de conflictos que implican relaciones industriales.
- * Utilización de Material
- * Revisión de Ventas
- * Costos Directos del Trabajo.

Es evidente que esta lista de indicadores va a depender de la magnitud de la empresa.

3.7.1.3.2 *Áreas Críticas.*

A partir de las evidencias generales y análisis que se hagan de las mismas se detectan y jerarquizan las áreas o puntos críticos de la empresa. Estas pueden ser gerencias, direcciones, departamentos, secciones, oficinas.

Para realizar el análisis de las evidencias generales, éste deberá proporcionar algunas hipótesis sobre el origen de los problemas; la siguiente clasificación puede ser suficiente

- * Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- * Otras causas organizacionales: materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, etc.

“Es indudable e indiscutible que cualquier anomalía que se presente en la empresa es originada por alguna decisión humana con lo cual se puede afirmar que lo que se ha señalado como “otras causas organizacionales” pueden implicar necesidades de capacitación de directivos, mandos medios, supervisores, etc.” (Mendoza, 1982: 59).

- * Selección de las áreas críticas :
 - Grado en que se obstaculiza el logro de las metas de toda la empresa.
 - Monto de las Pérdidas, directos e indirectos , que ocasionan:
 - * Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella)
 - * Amplitud de las necesidades de capacitación (macronecesidades), y la importancia de las mismas.
 - * Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

La cuantificación de estos criterios se permite la prioridad de las áreas. El área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente.

- * Especificación de Evidencias en el área crítica.

Esto consiste en precisar, lo mejor que sea posible, la magnitud de la problemática del área. Se puede echar mano de datos y factores similares a los que ya señalados, así como entrevistas y observaciones.

“Cuantificar en su justa dimensión las evidencias servirá, al definir con precisión es necesario y está relacionada con problemas importantes. De esta información se pasa a seleccionar los puestos prioritarios del área investigada, que serán estudiados con detalle” (Mendoza, 1982: 60).

Los mismos criterios señalados para seleccionar áreas críticas pueden ser útiles para seleccionar y definir los puestos prioritarios.

3.7.1.3.3 DNC en un Puesto Crítico

- * Obtención de la Descripción del Puesto o de la Lista de Tareas.

Aquí se inicia cuando, por alguna razón ya que se ha escogido el puesto sujeto a investigación.

“En este punto consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo. Ello obedece que es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas” (Mendoza, 1982:61).

Lo ideal es determinar las tareas que desconoce el personal, para lo cual se precisa conocer las labores del puesto.

Cuando no se cuenta con una descripción del puesto se hace un listado de las tareas básicas de dicho puesto.

3.7.1.3.4 *DNC en Situación Crítica.*

* Selección de Técnicas y Elaboración de Instrumentos de Investigación

3.7.1.4 *Procedimientos para Determinar Necesidades de Capacitación.*

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

“En el caso de las empresas que no disponen de personal dedicado exclusivamente a la capacitación representa un alto porcentaje de las mismas. En ellas, la atención destinada a la capacitación es apenas marginal, y más incipiente aún la referente a la DNC. Ahora bien, la carga técnica que pueden soportar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento excluye un trabajo de DNC a profundidad” (Mendoza, 1982: 47).

Aún en la actualidad son muy pocas las empresas mexicanas que cuentan con un área especializada de capacitación, y son menos todavía las que realizan un trabajo con seriedad con respecto a la DNC. Por lo común, éstas son empresas grandes que cuentan con una administración moderna y que destinaban recursos a la formación del personal, desde antes de que se implantaran las reformas de 1987 a la Ley Federal del Trabajo.

Ahora bien, en estas condiciones cabe esperarse cierto descuido de la determinación de necesidades. A ello habría que agregar la presión que se genera por parte del cumplimiento de la ley, en cuanto a la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Considerar este contexto de procedimientos accesibles y claros para la mayoría de las empresas, pequeñas, medianas y grandes, se convierte en una exigencia cada vez mayor.

Extensión de las Necesidades de Capacitación.

- * Cantidad y nombre de trabajos efectuados.
- * Puestos
- * Tareas o áreas de conocimientos nuevas.
- * Fechas o áreas de conocimientos nuevas
- * Fechas en que deben quedar capacitados los trabajadores.

Las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías según su extensión e independiente del número de trabajadores involucrados.

1. Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto.
2. Relacionados solo con algunas tareas del puesto.
3. Que impliquen el aprendizaje del puesto del trabajo completo.

“Cuando se requieren proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal (cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamento, etc.), se enfrenta al caso más simple. Aquí basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados.

Se entiende que es conveniente registrar los puestos, éstos y algunas de sus características personales, para que con base en ello se pueda planear la acción de capacitación que sea necesaria. En estos casos no se exige una capacitación larga ni compleja, el problema

que se resolverá puede no ser de importancia e involucrar puestos diferentes. este tipo de capacitación está íntimamente emparentado con el sistema de información de la empresa. En este caso la previsión de las necesidades facilita el diseño de la acción que se estime más conveniente, por lo general, los beneficios que se atribuyen a esta clase de capacitación son tangibles y se obtiene una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de corta duración y se comprende su relación con problemas o situaciones inmediatas de la empresa” (.Mendoza, 1982: 48, 49).

Tradicionalmente las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto algunas tareas del puesto, son presentadas cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambian el contenido del puesto, o también cuando sufren algún cambio los equipos , herramientas o procedimientos. En estos casos las promociones suelen quedar ubicadas en esta categoría.

El procedimiento que se ha de seguir consiste de las etapas que señalarán a continuación:

- * Que se obtenga descripción del puesto de herramientas, equipos y procedimientos.
- * Que se elabore una descripción de todo el proceso de trabajo que se tenga como nuevo.
- * “Compararlos para definir las tareas con necesidades de capacitación , las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los equipos o herramientas nuevas. Teóricamente, parte de lo que los trabajadores conocían será utilizado lo que se hace, por consiguiente en esta etapa es obtener la diferencia que es lo que no se conoce” (Mendoza, 1982:49).
- * Especificar los trabajadores implicados en los puestos, así como las características del personal con necesidades.

- * Hay que precisar las fechas en que deben quedar satisfechas las necesidades de capacitación, para poder hacer las transferencias, ascensos, la introducción de la tecnología nueva.

Para poder detectar las necesidades manifiestas de la organización es necesario conocer lo suficiente a los trabajadores, tareas, equipos, procedimientos anteriores de modo tal que la comparación arroje automáticamente las necesidades.

En las situaciones en que es necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completa, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que ocupará en un corto plazo (promoción, transferencia), la determinación de necesidades es realmente sencilla.

El procedimiento a seguir comprende:

- * Recabar o elaborar una descripción del puesto.
- * Definir estándares en el desempeño si es posible.
- * “Analizar las tareas. Aquí conviene excluir las tareas poco frecuentes, las muy simples o aquellas tan complejas que deban constituir una segunda etapa de capacitación, que se proporcionará cuando el trabajador ya disponga de los conocimientos y habilidades básicos. Conviene recordar que muchas de las destrezas (rápidez, exactitud, etc.) involucradas en algunos puestos solo se logran mediante la práctica reiterada y una adecuada supervisión. En tanto no se llegue a un nivel de destreza conveniente en algunas tareas que constituyen el antecedente, no es recomendable enseñar tareas de mayor grado de dificultad” (.Mendoza, 1982:50).
- * Precisar tareas en que es necesario capacitar.

- * Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- * Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas.

3.7.1.5 Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación.

Las técnicas son el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la inteligencia para usar dichos procedimientos. Las fuentes de información constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

Las técnicas pueden ir desde una simple pregunta, formulada por escrito u oralmente, desde algo muy simple hasta un complejo diseño de investigación.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para DNC están en función, o relación, directa con la exactitud con que se permita precisar las necesidades de capacitación, así como de la objetividad y fidelidad de la misma.

Objetividad.

Es todo aquello que se puede eliminar de subjetivo, no siendo controlado por el investigador.

Fidelidad.

Es toda aquella confianza que se pueda detectar para las necesidades de capacitación que se requieran.

Las técnicas para DNC pueden ser varias, según sea el caso que se esté resolviendo; pueden ser:

a) Entrevista

Es un interrogatorio dirigido por el entrevistador y cuyo objetivo es el obtener información de un sujeto en relación a algún aspecto específico.

Entrevista Informal

En este caso no se tiene llevan por escrito las preguntas que se van a hacer al entrevistado.

Entrevista Formal

Es cuando las preguntas son previamente estructuradas y definidas, así como escritas en un papel para poder cuestionar al entrevistado.

Dentro de esta modalidad, las preguntas pueden ser de tres tipos:

- i) Abiertas
- ii) Dirigidas
- iii) Semidirigida.

b) Cuestionario

Es cuando un sujeto, o grupo de sujetos, responde de manera personal a varias preguntas planteadas por escrito.

Por el tipo de preguntas planteadas en ellos, se tienen dos tipos de cuestionario:

- i) Cuestionario Abierto
 - ii) Cuestionario Cerrado
- c) **Observación**

El investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos por medio de la observación directa.

Se tienen dos tipos de observación:

- i) **Sistemática.** Se define con precisión el hecho a observar.
 - ii) **Casual.** Se efectúa esporádicamente .
- d) **Encuesta**

Es la recabación de información proporcionada por sujetos en base a algunas cuestiones que se van planteando de manera organizada.

- e) **Inventario de Habilidades**

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

En este caso el tipo de aplicación es individual.

f) Pruebas de Desempeño

Un sujeto, o grupo de sujetos, se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Se tiene varios tipos de pruebas de desempeño:

- i) Teóricas o de Conocimientos
- ii) Prácticas u Operativas
- iii) De Actitud.

g) Tormenta de Ideas

Un grupo de personas, organizado por el investigador, emite, libre y creativamente, sus puntos de vista sobre algún asunto o preguntas específicas para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

La aplicación de esta técnica es de tipo colectivo.

h) Evaluación de Méritos

El supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal, durante un lapso de tiempo determinado, y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuesta de motivación.

La aplicación de esta técnica corresponde a todos los supervisores de la empresa.

i) **Comités.**

Es un grupo de personas que se reúne periódicamente para abordar un asunto -las necesidades de capacitación-, formular propuestas específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.

Los Comités están representados en las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Las técnicas antes mencionadas se adoptarán de acuerdo a los recursos y al tamaño de la empresa que, en un momento dado, las utilice.

3.7.1.5.1 *Resultados de las Necesidades de Capacitación.*

Se puede decir que la determinación de las necesidades es la primera actividad del proceso de capacitación, y que a través de esta identificación se obtiene información valiosa para elaborar o seleccionar los cursos de acción procedentes; por tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con dichas acciones.

Si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con alguna variable de la empresa y de los trabajadores, entonces, el informe de resultados deberá contener los siguientes aspectos:

a) *Datos de Identificación*

Fechas, Ubicación del área y del puesto investigado, nombre del analista, conclusiones del DNC.

b) Procedimiento Utilizado

Pasos seguidos para obtener la información.

c) Técnicas

Formas de recabación de datos

d) Actitud de Trabajadores y Supervisores

Reacciones ante la DNC y la capacitación.

e) Análisis de la Información Recabada

Interpretación de datos con técnicas estadísticas.

f) Resultados de la DNC

Características de los trabajadores, tareas con necesidades de capacitación y justificación.

g) Problemas que requieren Solución diferente a La Capacitación

Otros problemas cuya solución no estriba en la capacitación.

h) Observaciones

No sujetas al juicio del trabajador, sino a revisiones pertinentes y por períodos.

3.7.2 *Objetivos del Proceso de Capacitación.*

A través de la formulación de modelos se buscan los mecanismos de solución a problemas propios de la empresa.

El principal objetivo del proceso de capacitación es el desarrollo individual de cualquier trabajador, mismo que conlleve al incremento de la rentabilidad para cualquier empresa.

De acuerdo a esto, los principales objetivos del proceso de capacitación son:

- * Identificar habilidades y deficiencias con el propósito de establecer programas de desarrollo y preparación para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades.
- * Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades, recibiendo retroalimentación individual y grupal, respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias demostradas durante las diferentes capacidades para el desarrollo de planes de carrera.
- * Posibilitar el intercambio de experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos, en virtud de ser este módulo de diagnóstico un proceso de desarrollo y no un entrenamiento.

3.7.3 *Elaboración de un Programa de Capacitación.*

La función de capacitación debido a su importancia dentro de la organización requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, integración, dirección y control del proceso de adiestramiento.

Además, se debe determinar el contenido o materia de educación , lo cual es parte de la planeación y determinación de objetivos. Como punto de partida, recuérdese la triple concepción: Adiestramiento, capacitación y desarrollo.

El contenido de un programa de capacitación es:

- * Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- * Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña
- * *Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).*
- * Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes personales (desarrollo ejecutivo).

“No es posible incluir aquí una relación completa de los temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo, como mera orientación, se pueden mencionar algunos temas, a nivel elemental, que no deben ignorarse:

- Conocimientos de inducción a la empresa.
- Relaciones Humanas
- Elementos de Administración.
- Comunicación.
- Organización del Trabajo
- Trabajo en Equipo.

A nivel de capacitación y desarrollo:

- Administración General
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Motivación
- Comunicación
- Toma de Decisiones
- Sociología de la Empresa" (Silicio, 1983: 68,69).

Cuadro 1. Contenido del Programa de Capacitación.

Curso	Contenido	Método	Duración Promedio	Reacción del Grupo	Composición del Grupo
Profesional Técnico	90% a 100% Conocimientos Técnicos	Unilateral - Básicamente conferencia unilateral - Audiovisuales - Mínima participación grupal	1 a 5 semanas - Variable	- Cansancio rápido - Actitud Cerrada - No entiende ni acepta retos. - Poca automotivación.	Necesariamente homogéneo - Igual nivel - Igual experiencia - Escolaridad semejante - Nivel medio y alto.
De formación general o desarrollo	100% materias de formación y desarrollo.	Dinámico - Trabajo de grupos - Dramatizaciones - Método del caso - Audiovisuales.	2 semanas - variable	- Actitud abierta - Entiende y acepta retos. - Automotivación - Interés por conocimientos técnicos.	Homogéneo o heterogéneo - Todos los niveles.
* Mixto alemán do materias Técnicas y de Formación o Desarrollo	50% a 75% Materias técnicas y profesionales. 25% a 50% Temas de Formación general	Tanto unilateral como dinámico. Aplicables todos	1 a 2 semanas Variable	- Mejor entendimiento y aceptación de retos. - Automotivación y gran interés - Formación profesional y humana	Principalmente homogéneo, aun que aceptando otro tipo de participante - Todos los niveles.

Fuente: Silicio, 1983: 70.

3.7.4 Presupuesto del Proceso de Capacitación.

Una vez elaborado el programa de capacitación acorde a las necesidades de la empresa, se procede a la asignación de costos para cada una de las actividades comprendidas en dicho programa. Una vez que se han asignado costos se puede calcular cuanto presupuesto es necesario para llevar a cabo el programa propuesto.

El presupuesto a ejercer estará en función de varios factores, entre los cuales sobresalen, el tamaño del grupo a capacitar, los materiales y equipos a utilizar en el adiestramiento, los servicios necesarios para el mejor aprovechamiento del curso, el lugar donde se impartirán las sesiones, el tiempo de duración, etc.

De hecho, el aspecto económico representa uno de los principales criterios para la toma de decisiones en cualquier área de la empresa, por lo cual, en la correcta presupuestación estará una parte importante para la aceptación, o no, de cualquier programa de capacitación.

3.7.5 Aprobación del Programa y Presupuesto del Proceso de Capacitación.

La fase final antes de implantar el programa de capacitación desarrollado, y presupuestado, es la autorización por parte de las instancias encargadas del análisis, discusión y, en su caso, autorizar la realización de los programas.

3.7.6 Selección de Capacitandos en el Proceso de Capacitación.

En México, todas las empresas tienen la obligación de capacitar a su personal, sin que influya la situación económica y tamaño de la misma.

La capacitación se puede realizar con diferentes dimensiones (individual, en equipos de trabajo y de relaciones entre los equipos), según la forma en que se organicen los participantes y el tipo de objetivos que se establecen. Cabe señalar que el principio para analizar la dimensión individual se da en contextos aislados, ajenos a la problemática diaria de las organizaciones, por lo que tiende a ser poco aceptado.

El método más recomendable en todo plan o programa de capacitación empresarial es el teórico - práctico, apoyado por la propia realidad y estudios de caso en la propia empresa y en otras similares

El programa debe ser implantado y dirigido a todos niveles, tanto a gerentes como a obreros.

Es importante manifestar en el programa todos los elementos que permitan analizar los objetivos y beneficios que se persiguen, tanto cualitativos como cuantitativos, a fin de no basar toda la decisión en el aspecto financiero; es decir, es preciso establecer una relación beneficio-costos para el proceso de capacitación, ya que si bien es cierto que cuesta, también lo es el hecho de que redundará en beneficios para la empresa

3.7.7 *Evaluación de los Capacitados.*

Mucho se ha comentado la importancia y validez de las pruebas o exámenes que se aplican en el campo de la enseñanza para medir el aprovechamiento de los alumnos. Unos atacan este medio de evaluación y otros afirman su interés e importancia.

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso productivo, y en este sentido la evaluación está totalmente ligada al proceso de enseñanza y

sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del educando. Sin lugar a dudas, un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo.

El valor de las pruebas radica en que es el medio que nos permite analizar el aprendizaje y asimilación del alumno. Los exámenes pueden ser escritos, orales o prácticos.

Los criterios que determinan el sentido de un examen son dos: subjetivo y objetivo. El primero permite que el alumno sea creativo, dé a conocer sus opiniones personales, demuestre su criterio, es decir, permite conocer la individualidad del examinado.

Las pruebas objetivas fueron creadas con la finalidad de superar la relatividad de las respuestas en un examen subjetivo.

Una prueba objetiva es aquella que se basa en respuestas concretas y su objetividad consiste en la forma de calificación, que es muy sencilla. Los tipos de exámenes objetivos son cuatro:

- * En base a respuestas de Falso o Verdadero.
- * *Elección Múltiple*
- * Frases incompletas
- * *Coincidencia.*

La aplicación de cualquiera de los tipos de examen mencionados anteriormente, dependerá de los objetivos planteados al inicio del proceso de Capacitación.

3.7.8 *Seguimiento del Proceso de Capacitación.*

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que pueda mantener encendida por siempre la llama de lo aprendido y asegurarse una actualización personal permanente.

Solo en este sentido cobra especial importancia la estrategia conocida como “educación continua”, la cual plantea, primero, la necesidad permanente de la adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito siempre personal y profesional y, segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativos que puedan satisfacer las necesidades individuales y grupales.

3.7.9 *Evaluación del Curso de Capacitación.*

Una vez que se hayan señalado los contenidos de educación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Este curso, cuando termine, se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

Se definirá la evaluación como “la forma en que se puede medir la eficacia de los resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

- * La reacción del grupo y la del alumno.
- * El conocimiento adquirido
- * Conducta
- * Resultados.

Cada uno de estos cuatro aspectos tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr, o según sea la estructura del curso.

Además de los aspectos mencionados anteriormente, se debe considerar la evaluación del lugar, el tiempo y los servicios que se tuvieron durante el curso.

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas, a saber:

- 1a Antes del curso
- 2a Durante el curso
- 3a Al final del curso

De estas tres, la evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, los conocimientos y los cambios de los alumnos. En esta etapa la evaluación adopta la forma de un examen a base de preguntas sobre los temas del día.

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

3.7.10 *Evaluación de las Instalaciones y Servicio en donde tuvo efecto el Curso de Capacitación.*

La experiencia ha mostrado que en este aspecto a nadie se puede dejar satisfecho. En muchos formas impresas de evaluación aparece una pregunta sobre la opinión de las instalaciones donde se impartió el curso. Este aspecto no debe dejar de considerarse como importante ya que la belleza y pulcritud de las instalaciones motivan el proceso del aprendizaje, y el servicio eficaz es esencial y coadyuva al éxito del proceso de enseñanza.

En relación con la evaluación de un curso, la experiencia ha demostrado que mientras más sencilla sea ésta, mejores resultados se logran al recibir respuestas claras y sinceras de los capacitandos.

Capítulo IV

Caso Práctico

4.1 Constitución de La Empresa.

La Cocina económica “Adriana” es una microempresa de servicios (preparación de alimentos), con domicilio en Paseo Lázaro Cárdenas 1834 - A, en la colonia Jardines del Cupatitzio, en Uruapan, Michoacán.

Esta empresa se fundó hace tres años, está registrada bajo el régimen simplificado y a la fecha no cuenta con una división por departamentos o áreas específicas que se encarguen de organizar la actividades que se desarrollan.

4.2 Metodología

4.1.1 Definición del Problema.

El planteamiento del problema es la base principal de una investigación, sin importar el tema del que se trate.

En este caso, el objetivo primordial consiste en determinar cual es la importancia de capacitar al personal en una cocina económica.

La impartición de la capacitación tiene como principal fin preparar al individuo para que tenga un mejor desempeño en sus actividades, tanto en la forma como en la rapidez con que las realiza.

4.2.2 Hipótesis.

La inadecuada capacitación en una cocina económica no permite la plena satisfacción del cliente, así como tampoco permite lograr una mayor eficiencia en el servicio que esta presta.

Unidad de Observación: La Cocina Económica.

Variable Independiente: La Capacitación.

Variables Dependientes: La plena satisfacción del cliente, mayor eficiencia en el servicio que se presta.

4.2.3 Objetivo General.

Analizar la capacitación que imparte una cocina económica para obtener la información que permita diseñar un proceso adecuado para lograr un servicio más eficiente encaminado a la plena satisfacción del cliente.

4.2.4 Objetivos Particulares.

- Identificar como afecta la inadecuada capacitación en el desarrollo del personal.
- Identificar las principales limitantes para la impartición de la capacitación en una cocina económica.
- Conocer los principales beneficios de la capacitación.
- Identificar la percepción del empresario respecto a la capacitación.
- Conocer el grado de aceptación o rechazo del personal hacia la capacitación en una cocina económica.

4.2.5 Necesidades de Información.

Las necesidades de información que se presentaron para llevar a cabo la investigación fueron las siguientes:

- Los servicios que presta la Cocina.
- El servicio que otorga la cocina.
- Los pasos para llevar a cabo un programa de capacitación.
- El Proceso de Capacitación que se lleva a cabo
- Tipos de capacitación que se le imparte al personal de la cocina.
- La forma de capacitar al personal de la cocina
- La finalidad que tiene el capacitar al personal
- La frecuencia con que se imparte la capacitación
- Areas en que se capacita al personal
- Resultados que se obtienen con la Capacitación
- El alcance que ha tenido la impartición de la capacitación
- La relación Costo-Beneficio de la capacitación
- El personal participa en la elaboración de un programa de capacitación.
- Se ha reflejado la capacitación en el trabajador
- La capacitación le ha proporcionado beneficio al trabajador
- El personal es incentivado al desarrollar sus actividades eficientemente
- La frecuencia con que los clientes recurren a los servicios que presta la cocina.
- Lo que le agrada, y desagrada, al cliente de los servicios que ofrece la cocina
- Lo que cambiaría o quitaría en la empresa.
- La comparación de la cocina con su competencia.

4.2.6 Fuentes de Información.

Dadas las necesidades y la importancia de la información requerida para llevar a cabo la investigación, se recurrió a fuentes directas y de primera mano, por lo que se recurrió a los principales agentes económicos implicados en el negocio de los alimentos elaborados:

- a) Dueño de la Empresa (Oferente)
- b) Todo el personal que labora en la Empresa (Vínculo entre el oferente y el demandante).
- c) Clientes que asisten a la Empresa (Demandantes).

Se consideró que la información brindada por los agentes mencionados refleja la percepción de cada uno de ellos respecto al tema central de esta investigación y que en base a ella se podrían establecer las estrategias adecuadas.

4.2.7 Métodos de Recolección de Datos.

- a) *Cuestionario.*

Esta técnica nos permite encuestar a un mayor número de personas, utilizando tanto preguntas abiertas, cerradas o de elección múltiple. El cuestionario puede ser personal, telefónico o por correo.

- b) *Encuesta Personal.*

Se aplica directamente a la persona por parte del encuestador. Esto permite una mayor flexibilidad y una mayor veracidad en la información obtenida; sin embargo, resulta una técnica más costosa y requiere de mayor tiempo.

c) *Entrevista.*

Esta es la técnica que permite la obtención de la información directamente de la persona que interesa al investigador. Esta puede ser formal informal, de tensión, estructurada y libre.

Entrevista Formal

Es aquella que se utiliza para intercambiar puntos de vista de una forma lógica y se puede obtener información más fácilmente porque las personas lo toman como una simple charla.

Entrevista Estructurada

Este tipo de entrevista es estructurada previamente y permite establecer preguntas fijas, obteniendo así resultados formales.

d) *Revisión Bibliográfica.*

Esta técnica se utiliza para profundizar y ampliar el tema, así como para conformar el marco teórico de la investigación.

4.2.7.1 Selección de Métodos.

De acuerdo a las necesidades de la investigación, se recurrió a la técnica de Aplicación Directa de un Cuestionario Estructurado diferente para cada uno de los siguientes tipos de fuentes identificadas:

a) Clientes

Se utilizó un cuestionario estructurado y dirigido, de aplicación personal y directa a los clientes que acudían a consumir sus alimentos. Esta técnica se ajustó perfectamente a las necesidades de información y permitió aplicarlo a un mayor número de personas dada su sencillez y rápida aplicación.

b) Personal de la Empresa

Se utilizó esta técnica ya que se requería obtener información y la opinión de todos los empleados. Se trató de que no se sintieran presionados o forzados a la hora de emitir sus respuestas; tampoco se influyó para dirigir sus respuestas buscando con esto que la información obtenida fuera de la mejor calidad posible y los resultados de la investigación reflejaran la realidad.

En este caso no fue necesario muestrear, ya que el número de empleados, -diez-, permitió aplicar el cuestionario al total de ellos. Los resultados de este censo se utilizaron para establecer algunos elementos de análisis que pudieran utilizarse como base para diagnosticar la calidad del capital humano con que cuenta la empresa y, a partir de éste diseñar estrategias de mejoramiento general.

En el caso del dueño de la empresa, se utilizó la técnica de la Entrevista Directa Estructurada y Formal.

Ambos métodos se seleccionaron dado que satisfacían las necesidades de información que se tenían para llevar a cabo la investigación. Además, estos métodos presentan varias ventajas, entre las que destacan las siguientes:

- Facilidad de manejo y aplicación.
- No son técnicas costosas.
- De aplicación rápida.
- Se tiene accesibilidad al entrevistado por el formato amigable.
- De rápida interpretación.
- Posibilita un mayor muestreo.
- Permite obtener información de clasificación, básica y de identificación.

4.2.7.2 Muestreo.

La determinación del tamaño de muestra es la parte medular de una investigación, ya que de éste dependerá la confiabilidad del estudio; es decir, si el tamaño es muy reducido, la confiabilidad se va a reducir, de tal manera que si la muestra es muy pequeña no se podrá inferir hacia una población muy grande, si se hace, la confiabilidad será pequeña.

Dado que las características a evaluar en este estudio no pueden cuantificarse para obtener los parámetros estadísticos de dispersión (media, varianza y error estándar), no se utilizó ninguna fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

Se contó con un universo muestral de 500 personas, promedio diario, que acuden a la Cocina Económica "Adriana" a consumir sus alimentos. Considerando el criterio de muestreo estadístico que establece una intensidad de muestreo del 2% para la determinación de premuestras en poblaciones infinitas, se estableció que, de este universo, una muestra del 10% sería suficiente para satisfacer las necesidades de información y confiabilidad del estudio, dado que no se podía catalogar a cada uno de los elementos del universo como constantes, no fue posible obtener una muestra por métodos aleatorios, por lo cual se recurrió a un método de aplicación más sencillo.

Dicho muestreo fue seleccionado al azar debido a que no se contaba con una lista del universo a muestrear por lo que el muestreo fue aleatorio y por conveniencia, es decir, se aplicó el cuestionario a las personas conforme llegaban al establecimiento a consumir sus alimentos.

4.2.7.3 Formatos empleados para la Recolección de Datos.

Se diseñaron dos cuestionarios orientados a conocer algunos de los aspectos más relevantes de la clientela y del personal que labora en la empresa, así como una entrevista dirigida a la dueña de la misma para tratar de establecer la actitud del empresario hacia el proceso de capacitación. Como puede observarse, se trató de obtener el máximo de información que permitiera elaborar un diagnóstico de la empresa, en cuanto a capacitación, para poder desarrollar las recomendaciones que se consideraran pertinentes. A continuación se presentan los cuestionarios y la entrevista empleada para recabar la información

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Cuestionario Dirigido a Clientes

1. *¿Con qué frecuencia recurre a los Servicios que proporciona esta Cocina Económica?*

- a) Todos los días ()
- b) Cada tercer día ()
- c) Cada Semana ()
- d) Cada Mes ()
- e) Esporádicamente ()

2. *¿Cómo es el Servicio que le proporciona la Cocina Económica de esta Empresa?*

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

3. *¿Qué le agrada del Servicio que se le proporciona en la Cocina de esta Empresa?*

I. Atención que le brinda la Cocina de esta Empresa.

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

1.1 Trato al Cliente

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

1.2 Rápidez en la Atención

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

II. Ambiente que se ve en la Cocina de esta Empresa.

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

2.1 Presentación del Personal.

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

2.2 Condiciones de las Instalaciones

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

2.3 Tipo de Clientela que asiste a la Cocina de esta Empresa

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

2.4 Higiene y Limpieza de la Cocina de esta Empresa

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

III. Sazón en los Platillos

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

3.1 Variedad de Platillos

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

3.2 Presentación (Vistosidad de la Comida)

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

3.3 Cantidad al Servir los Platillos

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

4. *Sí usted pudiera cambiar algo en la Cocina de esta Empresa, ¿Qué cambiaría, o agregaría, para tener un mejor servicio?*

5. *Comparado con otras cocinas similares, ¿Cómo considera la cocina de esta Empresa?*

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy Bien ()
- f) Excelente ()

Cuestionario Dirigido al Personal

1. *¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Empresa?*

- a) Tres meses ()
- b) Seis meses ()
- c) Un año ()
- d) Dos años ()
- e) Otros ()

2. *¿Al ingresar al trabajo se le pidió experiencia?*

Sí ()

No ()

3. *¿Cuando entró a trabajar en la Cocina de esta empresa se le dió Capacitación?*

Sí ()

No ()

4. *¿Con qué frecuencia se le imparte Capacitación para mejorar sus habilidades, conocimientos, experiencia, aptitudes, etc?.*

- a) Mensualmente ()
- b) Cada seis meses ()
- c) Cada año ()
- d) Nunca ()
- e) Otros (especifique) _____

5. *¿En qué áreas lo han capacitado?*

- En Preparación de Platos ()
- En Atención al Cliente ()
- En Decoración de Platos ()
- En Manejo de Utensilios y Equipo de Cocina. ()
- En todas las anteriores ()
- Otras (especifique) _____

6. *¿Cómo considera la capacitación que se le imparte?*

- a) Muy mal ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Muy bien ()
- f) Excelente ()

7. *¿La Capacitación que se le imparte le ha proporcionado algún tipo de beneficio?*

- a) Nunca ()
- b) Pocas veces ()
- c) Regularmente ()
- d) Siempre ()

8. *¿Cuáles son los beneficios que ha adquirido al ser capacitado?*

- Mayor facilidad para desempeñar sus actividades ()
- Mayor rapidez ()
- Mejor atención al cliente ()
- Le facilita el poder ascender de puesto ()
- Otros (especifique) _____

9. *¿Cómo se ha mejorado su desempeño después de haber sido capacitado?*

- Nunca ()
- Pocas veces ()
- Regularmente ()
- Siempre ()

10. *¿Ha participado en la elaboración del Programa de capacitación de la Empresa?*

- Nunca ()
- Pocas veces ()
- Regularmente ()
- Siempre ()

Entrevista Dirigida al Dueño del Establecimiento

Se utilizó la técnica de la entrevista estructurada y dirigida al dueño de la empresa ya que es importante conocer lo más ampliamente posible la visión del empresario respecto a la capacitación como un medio para lograr la competitividad. Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

- 1. Cuenta con un programa de Capacitación y sigue un proceso en el mismo*
- 2. Cada cuando capacita a su personal*
- 3. Cuáles son los abjetivos que persigue al capacitar a su personal*
- 4. Cómo le afecta a la operación de la Empresa la falta de capacitación de su personal*
- 5. Existe rechazo por parte de los empleados para recibir la Capacitación*
- 6. Cuál es el desarrollo del personal en el trabajo*
- 7. Se les dá incentivos al personal por su eficiencia*
- 8. Qué posibilidades hay de que su personal pueda ascender con la capacitación que recibe*
- 9. Cómo se ha reflejado la capacitación en la operación de la Empresa*
- 10. Los beneficios que ha obtenido con la capacitación de los empleados justifica el costo de ésta*

4.3 Diseño de Gráficos y Tabulación de Resultados.

a) Clientes.

Después de aplicar 50 cuestionarios, los resultados se vaciaron en Cuadros, mismos que presentan la distribución porcentual de las respuestas obtenidas. Para clarificar el análisis y permitir una visión más rápida se utilizó el método gráfico complementándose con una interpretación que servirá de base para diagnosticar la situación de la empresa analizada.

Cuadro 1. Frecuencia con que acuden los Clientes a los Servicios de la Empresa.

Frecuencia de Asistencia	Porcentaje
Todos los días	34%
Cada tercer día	32%
Cada Semana	14%
Cada Mes	2%
Esporádicamente	18%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Directa.

Como se puede observar, un 80% de las personas entrevistadas acude a la cocina con frecuencia mínima de una vez por semana, lo cual es indicativo de que conocen la empresa y por lo tanto sus respuestas respecto a otros aspectos relacionados al servicio representarán una fuente importante de información que sirva para la toma de decisiones.

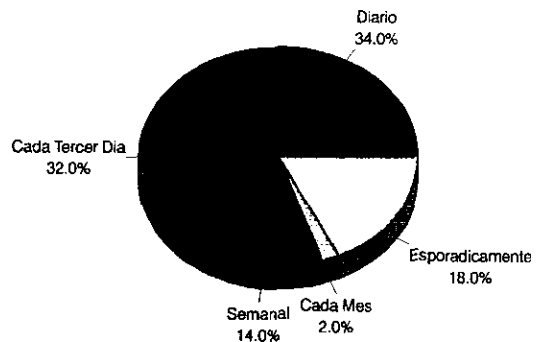


Gráfico 1. Frecuencia con que asiste el Cliente a la Empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Directa.

Tabla 2. Como considera el cliente el Servicio que le presta la Empresa

Calidad del Servicio	Porcentaje
Muy Mal	0%
Mal	0%
Regular	6%
Bien	46%
Muy Bien	32%
Excelente	16%

Fuente: Ibid

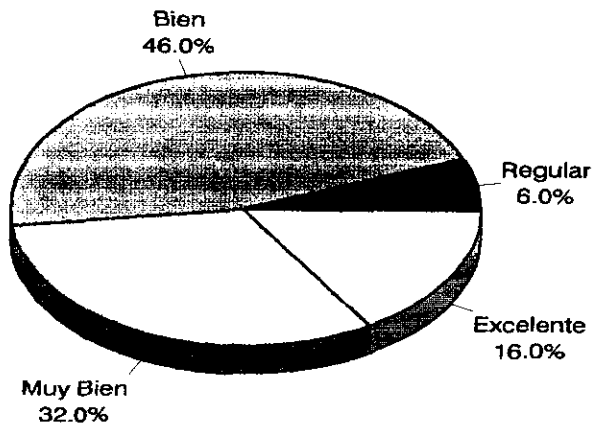


Gráfico 2. Como considera el Cliente el Servicio que le presta la Cocina.

Fuente: Ibid

De acuerdo a los resultados mostrados en el Cuadro 2, un 94% de los clientes consideran que la empresa les proporciona un servicio acorde a sus expectativas, clasificándolo desde un buen servicio hasta un excelente servicio.

Cuadro 3. Como considera el Cliente la Atención que se le brinda por parte de la Empresa.

Calidad del Servicio	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	0%
Regular	6%
Bien	18%
Muy Bien	52%
Excelente	24%

Fuente: Ibid.

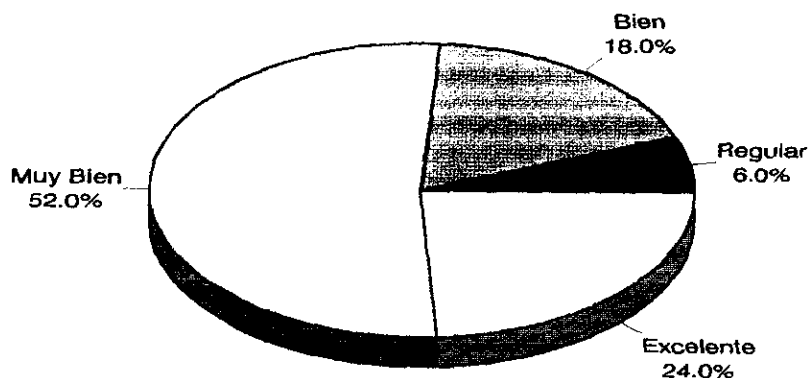


Gráfico 3. Como considera el Cliente la Atención que se le brinda en la Empresa.
Fuente: Ibid

A este respecto, el comportamiento es muy similar al anterior: un 94% de los encuestados consideró que en la empresa se le brindaba una atención que le dejaba satisfecho.

Cuadro 4. Como considera el Cliente el Trato que se le brinda en la Empresa.

Calidad del Trato	Frecuencia Relativa
Muy Mal	0
Mal	0
Regular	16%
Bien	30%
Muy Bien	50%
Excelente	4%

Fuente: Ibid.

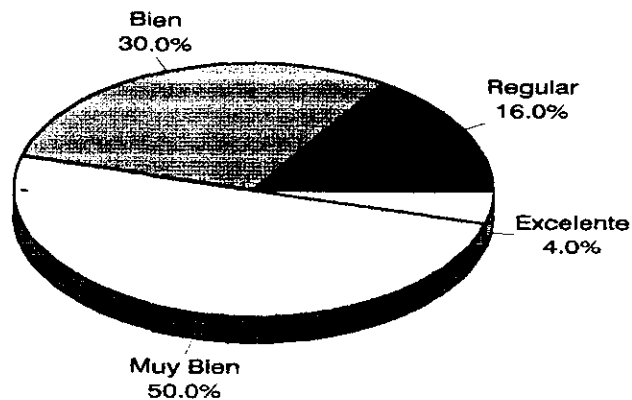


Gráfico 4. Como considera el Cliente el Trato que se le brinda en la Empresa.
Fuente: Ibid.

En cuanto a como perciben los clientes el trato por parte del personal de la empresa hacia ellos, un 80% consideró que recibían un buen trato durante su estancia en la empresa. Esto explica en parte la lealtad mostrada en el Cuadro 1.

Cuadro 5. Como considera el Cliente la rapidez con que es atendido en la Empresa.

Rápidez con que se Atiende al Cliente	Frecuencia Relativa
Muy Mal	0%
Mal	2%
Regular	4%
Bien	36%
Muy Bien	38%
Excelente	20%

Fuente: Ibid.

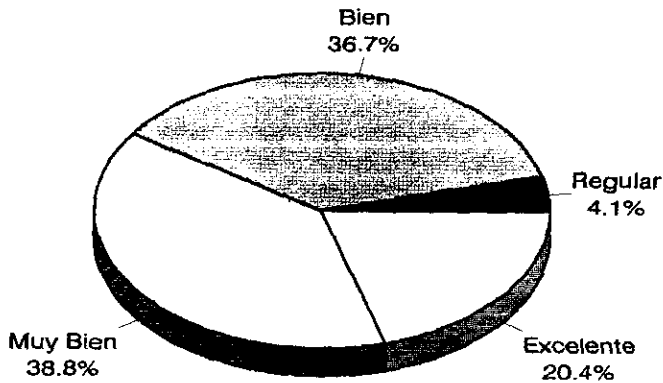


Gráfico 5. Como considera el Cliente la Rapidez con que es atendido en la Empresa.
Fuente: Ibid.

Un aspecto importante en el servicio que una empresa de este tipo debe considerar es el tiempo disponible de sus clientes. Los resultados obtenidos, Cuadro 5, reflejan que el 94% de los entrevistados manifestaron que se les atendía con la rapidez que ellos requieren para optimizar su tiempo.

Cuadro 6. Como considera el Cliente el Ambiente que prevalece en la Empresa.

Calidad del Ambiente	Frecuencia Relativa
Muy mal	0
Mal	2%
Regular	4%
Bien	38%
Muy Bien	38%
Excelente	18%

Fuente: Ibid.

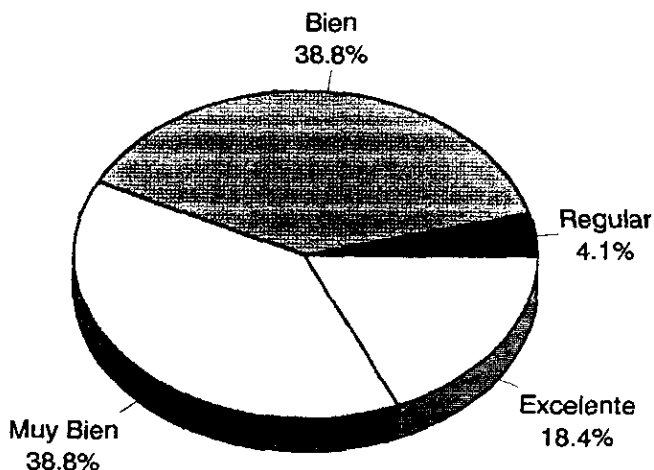


Gráfico 6. Como considera el Cliente el Ambiente que prevalece en la Empresa.
Fuente: Ibid.

Respecto a como perciben los clientes el ambiente que priva en la empresa, el 94% manifestó una opinión favorable, lo cual indica que en cierto modo disfrutaron su estancia en la empresa.

Cuadro 7. Como considera el Cliente la Presentación del Personal que labora en la Empresa.

Calidad del Ambiente	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	4%
Regular	20%
Bien	24%
Muy Bien	40%
Excelente	12%

Fuente: Ibid.

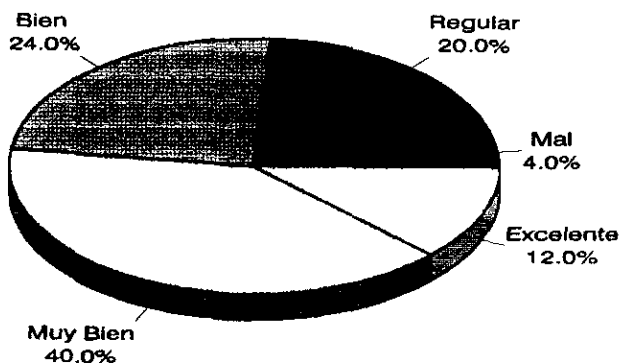


Gráfico 7. Como considera el Cliente la Presentación del Personal que labora en la Empresa.
Fuente: Ibid.

De acuerdo a los resultados, el 64% de los clientes encuestados manifestó que le parece que el personal de la empresa tiene una buena presentación; sin embargo, un 20% considera que la presentación de los trabajadores es apenas regular, lo cual indica que se tiene que trabajar en este aspecto.

Cuadro 8. Como considera el Cliente las Instalaciones de la Empresa.

Condición de Instalaciones	Frecuencia Relativa
Muy Mal	0%
Mal	4%
Regular	30%
Bien	28%
Muy Bien	32%
Excelente	6%

Fuente: Ibid.

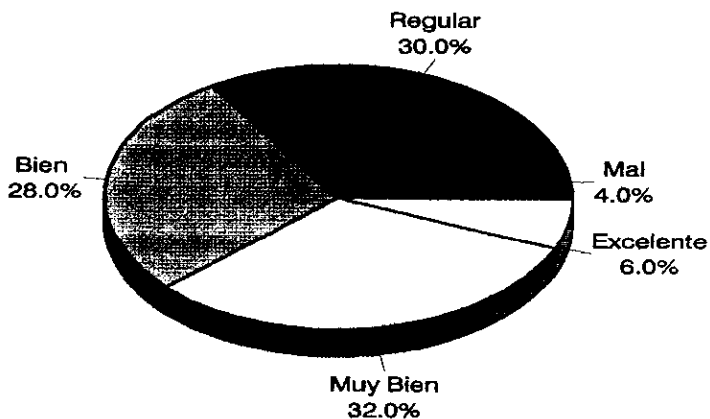


Gráfico 8. Como considera el Cliente las Instalaciones de la Empresa.

Fuente: Ibid

En este aspecto se tiene un comportamiento similar al descrito anteriormente, una parte importante de la muestra (60%), considera que la empresa tiene instalaciones que pueden catalogarse de buenas a muy buena, pero un 20% de la misma manifestó que las condiciones eran regulares; incluso se señaló el tamaño de la empresa como uno de los factores a mejorar.

Cuadro 9. Tipo de Clientela que asiste a la Empresa.

Tipo de Clientela	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	0%
Regular	18%
Bien	48%
Muy Bien	32%
Excelente	2%

Fuente: Ibid

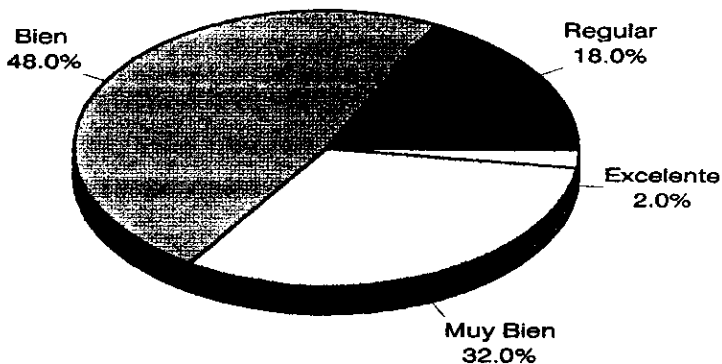


Gráfico 9. Tipo de Clientela que asiste a la Empresa.
Fuente: Ibid

Relacionando el aspecto del ambiente, se consideró conveniente conocer la opinión de los clientes respecto al tipo de clientela con que departe. La respuesta encontrada indica que un 80% de los encuestados comparte la mesa con gente que no le desagrada del todo, aunque existe un 18% que manifestó cierto grado de inconformidad.

Cuadro 10. Como considera el Cliente las condiciones de Higiene y Limpieza que se tienen en la Empresa.

Condiciones de Higiene	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	0%
Regular	2%
Bien	38%
Muy Bien	42%
Excelente	18%

Fuente: Ibid

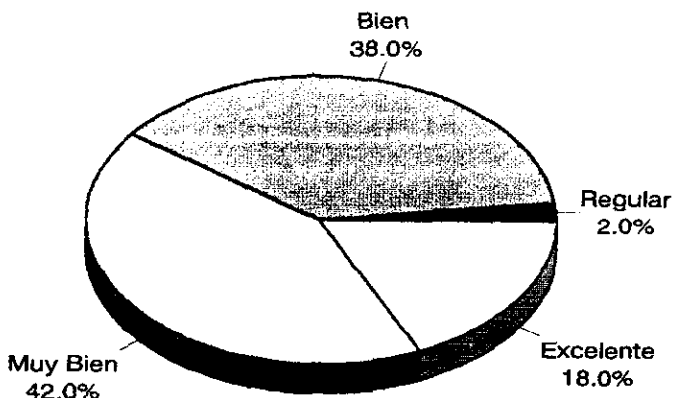


Gráfico 10. Como consideran los Clientes las condiciones de Higiene y Limpieza en la Empresa.
Fuente: Ibid

En el ramo en que se desempeña la empresa bajo análisis, la higiene representa uno de los factores determinantes en la preferencia de los clientes. Los resultados obtenidos reflejan que un 98% considera que el personal de la empresa maneja estos aspectos en la forma que el cliente espera y desea.

Cuadro 11. Como considera el Cliente el Sazón de los Platillos.

Sazón	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	2%
Regular	6%
Bien	24%
Muy Bien	60%
Excelente	8%

Fuente: Ibid.

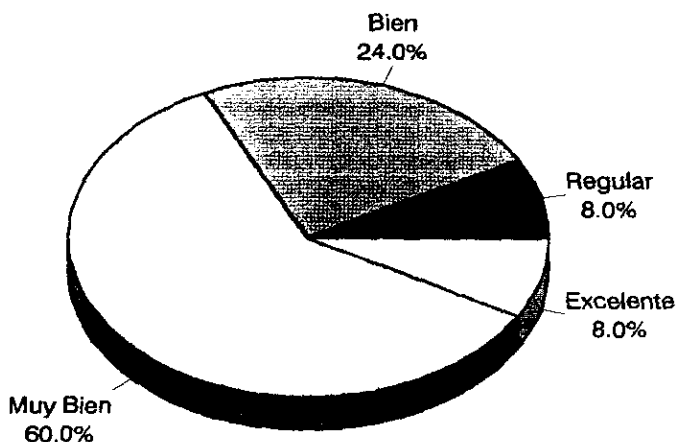


Gráfico 11. Como considera el Cliente el Sazón de los Platillos de la Empresa
Fuente: Ibid

Otro aspecto que motiva la asistencia de la clientela a una empresa de este tipo es el sazón que se imprime en los platillos que sirven. Del total de la muestra, el 92% manifestó que el sazón de los platillos puede considerarse desde bueno hasta excelente.

Cuadro 12. Como considera el Cliente la Variedad en los Platillos que se sirven en la Empresa.

Variedad	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	2%
Regular	16%
Bien	44%
Muy Bien	30%
Excelente	8%

Fuente: Ibid.

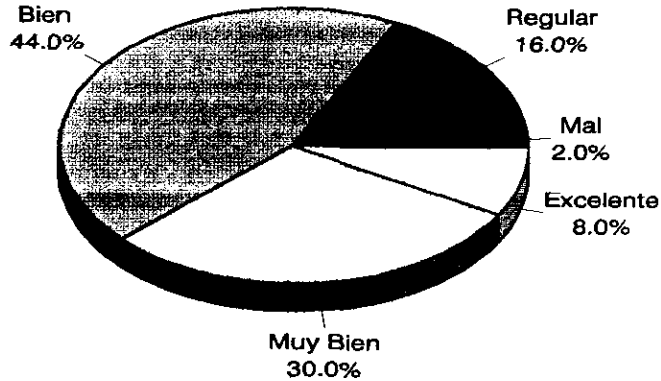


Gráfico 12. Como considera el Cliente la Variedad en los Platillos de la Empresa.
Fuente: Ibid

Complementando el aspecto anterior, otro de los puntos que determinan la preferencia del cliente es la variedad en el menú que se les ofrece. De acuerdo al Cuadro 12, del total de la muestra un 82% consideró que la empresa le ofrece una variedad de platillos tal, que satisface sus necesidades en cuanto al número de platillos disponibles cada vez que acude a la empresa.

Cuadro 13. Como considera el Cliente la Presentación de los Platillos que se sirven en la Empresa.

Presentación (Vistosidad)	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	2%
Regular	2%
Bien	36%
Muy Bien	50%
Excelente	10%

Fuente: Ibid.

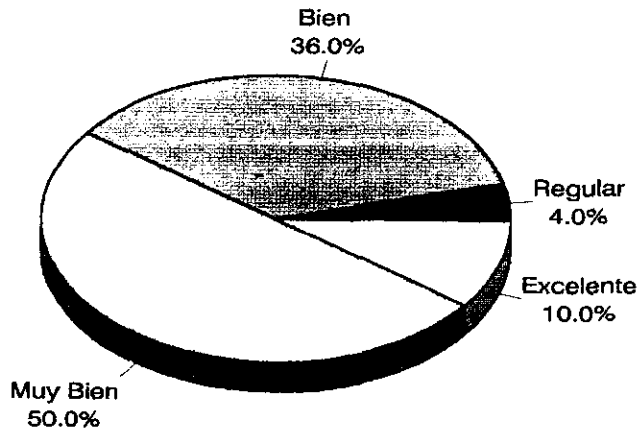


Gráfico 13. Como considera el Cliente la Presentación (Vistosidad) de los Platillos que se sirven en la Empresa.
Fuente: Ibid.

Para complementar el gusto de los clientes es importante la vistosidad de los platillos. A este respecto, un 96% de los encuestados manifestó su satisfacción, en diferentes grados, por lo que sus ojos aprecian antes que su gusto.

Cuadro 14. Como considera el Cliente la Cantidad que se sirve en los Platillos

Cantidad	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	0%
Regular	2%
Bien	26%
Muy Bien	60%
Excelente	12%

Fuente: Ibid.

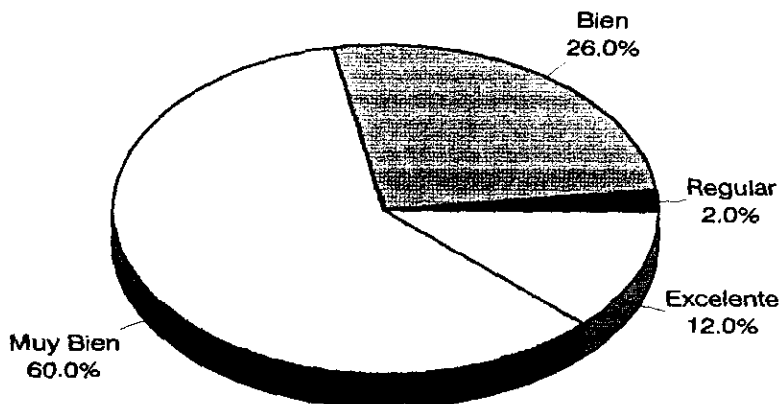


Gráfico 14. Como considera el Cliente la Cantidad que se sirve de los Platillos en la Empresa.
Fuente: Ibid.

Otro factor importante a la hora de seleccionar un lugar para comer es la cantidad en que se sirven los alimentos. De acuerdo a los datos reportados, un 98% de la muestra manifestó que en la empresa se les sirve una cantidad acorde a sus expectativas y necesidades.

Cuadro 15. Como considera el Cliente el Servicio, en general, que le brinda la Empresa en comparación con otras similares

Servicio	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	0%
Regular	8%
Bien	16%
Muy Bien	58%
Excelente	18%

Fuente: Ibid.

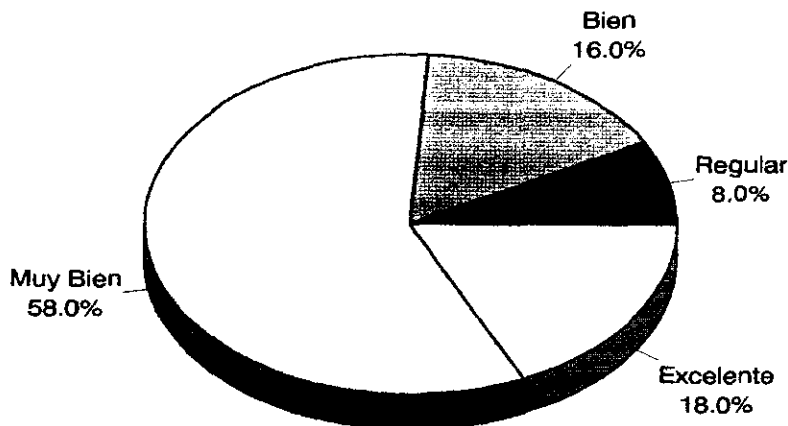


Gráfico 15. Como considera el Cliente a la Empresa respecto de otras similares
Fuente: Ibid.

En base a todos los factores citados anteriormente, una empresa está en posibilidades de competir o no dentro de la rama productiva en que se desenvuelve. De acuerdo a lo expresado por los encuestados, se puede observar que el 92% de los clientes que visitan la empresa la colocan en una posición muy competitiva respecto a otras empresas similares.

En resumen, los datos obtenidos corresponden a la opinión de una clientela establecida, dada la frecuencia con que recurren a los servicios de la empresa, por lo que la confiabilidad de sus respuestas está fundamentada en su conocimiento de la empresa.

De acuerdo a los porcentajes obtenidos puede establecerse que el cliente ha desarrollado una "lealtad" a la empresa como pago al servicio y la atención que se le brinda. Sin embargo, la empresa deberá mejorar en algunos aspectos tales como instalaciones y presentación del personal a fin de brindar un servicio cada vez mejor.

En cuanto a los puntos finos del negocio (higiene, presentación de platillos, cantidad, sazón y rapidez en el servicio), la percepción que tiene el cliente es de una completa satisfacción, lo cual se manifiesta en la consideración de alta competitividad de la empresa respecto a otras que se dedican a la misma actividad.

b) Personal.

Después de aplicar el cuestionario respectivo a los 10 trabajadores que laboran en la Empresa, se tuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 1. Cuanto tiempo tienen los empleados laborando en la Empresa.

Antigüedad	Frecuencia Relativa
3 meses	9.1%
6 meses	18.2%
1 año	27.3%
2 años	36.4%
Otra	9.1%

Fuente: Ibid.

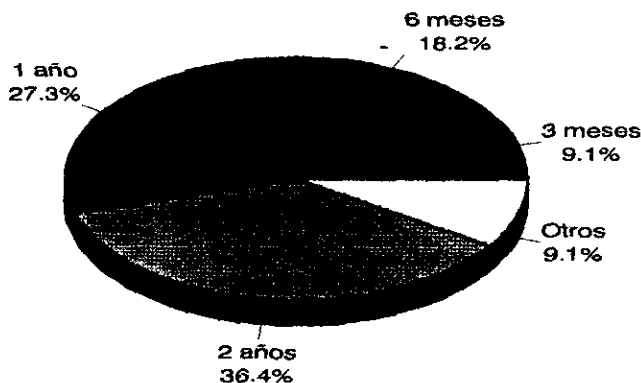


Gráfico 1. Experiencia del Personal que labora en la Empresa.

Como se puede observar en los resultados reportados, predomina el personal cuya antigüedad es mayor (2 años), lo cual puede dar indicios de que la base del personal ha sido estable, así como el hecho de que la empresa ha estado en un proceso de crecimiento en los últimos dos años.

Cuadro 2. Personal que contaba con experiencia al entrar a laborar en la Empresa.

Experiencia	Frecuencia Relativa
Si	100%
No	0%

Fuente: Ibid

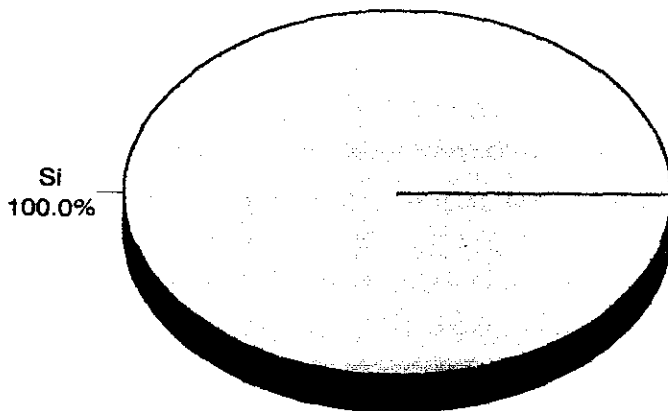


Gráfico 2. Personal con Experiencia previa.
Fuente Ibid

En cuanto a la experiencia con que contaba personal al ingresar al trabajo, el 100% manifestó que el principal requisito a cubrir para obtener el empleo era tener conocimientos previos sobre la actividad que iba a realizar en la empresa. Esta selección, de entrada ya reporta un beneficio al empresario, ya que cuenta con un personal capaz de realizar las actividades que se le encarguen y por otro lado, disminuye los costos por concepto de capacitación.

Cuadro 3. Personal Capacitado al Ingresar a la Empresa.

Recibió Capacitación	Frecuencia Relativa
Si	100%
No	0%

Fuente: Ibid.

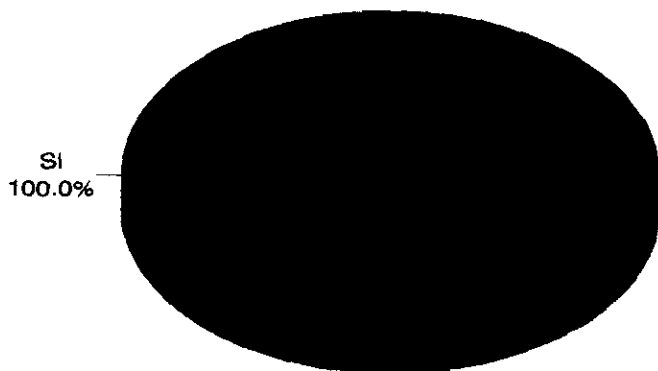


Gráfico 3. Personal que recibió Capacitación al Ingresar a la Empresa.
Fuente: Ibid.

De igual modo, de acuerdo a los datos presentados en el Cuadro 3, el 100% del personal ha estado recibiendo capacitación en los aspectos que le interesan al dueño de la empresa.

Cuadro 4. Frecuencia con que se imparte Capacitación al Personal que labora en la Empresa.

Frecuencia	Frecuencia Relativa
Mensualmente	10%
Cada Seis meses	40%
Cada Año	40%
Nunca	0%
Otros	10%

Fuente: Ibid

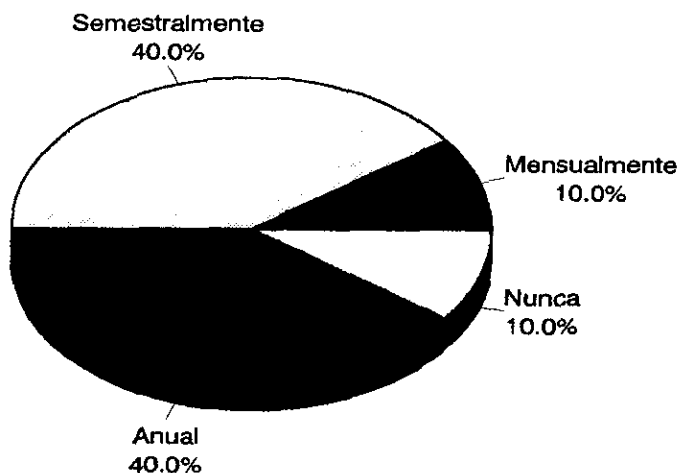


Gráfico 4. Frecuencia con que se Capacita al Personal de la Empresa.

Fuente: Ibid.

Como se puede observar, un 80% del personal está en un proceso continuo de capacitación, ya que por lo menos una vez ala año recibe capacitación para desempeñar mejor sus actividades en la empresa.

Cuadro 5. Principales Areas en que se ha Capacitado el Personal que labora en la Empresa

Area	Frecuencia Relativa
Preparación de Platos	30%
Atención al Cliente	40%
Decoración de Platos	0%
Manejo de Utensilios	10%
En todas las Anteriores	20%
Otras	0%

Fuente: *Ibid*

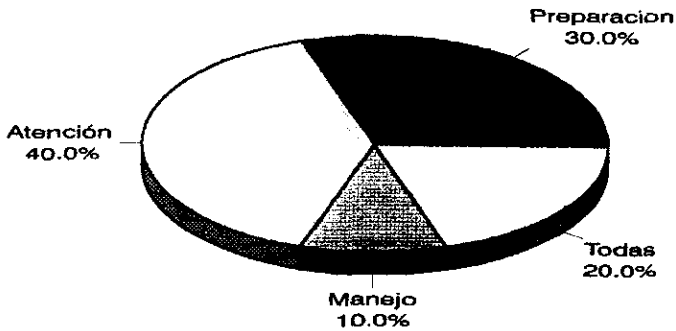


Gráfico 5. Principales Areas en que se ha Capacitado al Personal que labora en la Empresa.
Fuente: *Ibid*

Observando el Cuadro y el Gráfico 5, se puede notar que las áreas en que se imparte la capacitación son las que más aprecia el cliente, lo cual explica las opiniones encontradas en el apartado anterior.

Cuadro 6. Como considera el Personal la Capacitación que se le imparte.

Calidad de la Capacitación	Frecuencia Relativa
Muy mal	0%
Mal	0%
Regular	0%
Bien	50%
Muy Bien	40%
Excelente	10%

Fuente: Ibid.

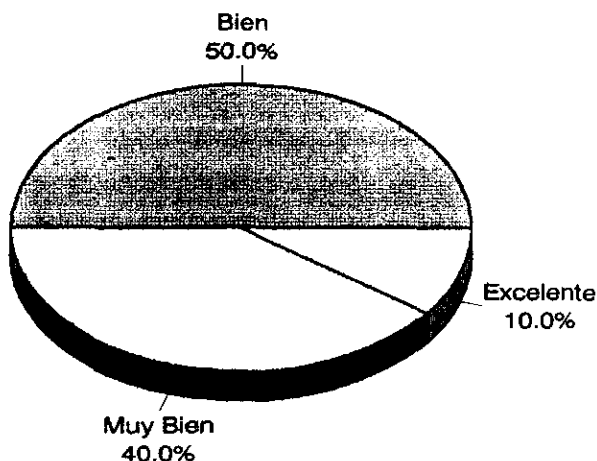


Gráfico 6. Calidad de la Capacitación impartida al Personal de la Empresa.

Fuente: Ibid.

Dado que es importante la concepción que el trabajador tenga sobre el proceso de capacitación, ya que de ello depende el entusiasmo con que participe y los resultados que logre, es necesario evaluar los datos presentados en el Cuadro 6. De estos resultados se puede deducir que el personal está consciente de lo que el proceso pretende y por lo tanto el 100% tiene una opinión favorable sobre este proceso.

Cuadro 7. Capacitación al Personal y sus resultados (Frecuencia con que se perciben).

Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Nunca	0%
Pocas Veces	0%
Regularmente	60%
Siempre	40%

Fuente: Ibid.

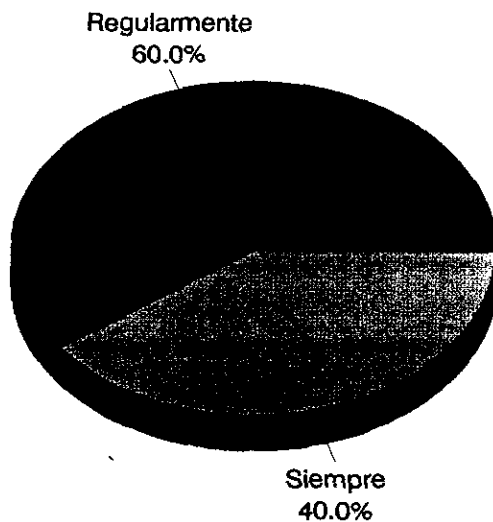


Gráfico 7. Frecuencia con que se perciben los Beneficios de la Capacitación.
Fuente: Ibid.

A través de los resultados del Cuadro 7, es posible el conocer por que se ha despertado esa concepción favorable de la capacitación entre el personal de la empresa: el 100% de ellos manifestó haber recibido los beneficios de capacitarse.

Cuadro 8. Que Beneficios le reporta al Empleado el ser Capacitado.

Beneficios	Frecuencia Relativa
Facilidad en el desempeño de sus actividades	0%
Mayor Rápidez	0%
Mejor Atención al Cliente	0%
Posibilidad de Ascender de puesto	0%
Todos los Anteriores	100%

Fuente: Ibid

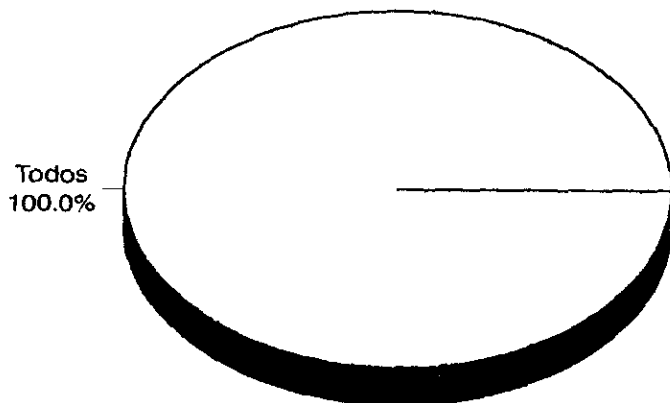


Gráfico 8. Beneficios que la capacitación le brinda al Personal de la Empresa.
Fuente: Ibid.

Respecto a que beneficios ha percibido el personal, en el Cuadro 8 se mencionan todos aquellos que el cliente más aprecia de un servicio cuando acude a un establecimiento de este tipo, y el 100% del personal que cuenta con capacitación manifestó que ha alcanzado mejorar su desempeño en todos ellos.

Cuadro 9. Como considera el Personal que ha mejorado su desempeño después de ser Capacitado.

Consideración	Frecuencia Relativa
Nunca	0%
Pocas Veces	0%
Regularmente	70%
Siempre	30%

Fuente: Ibid.

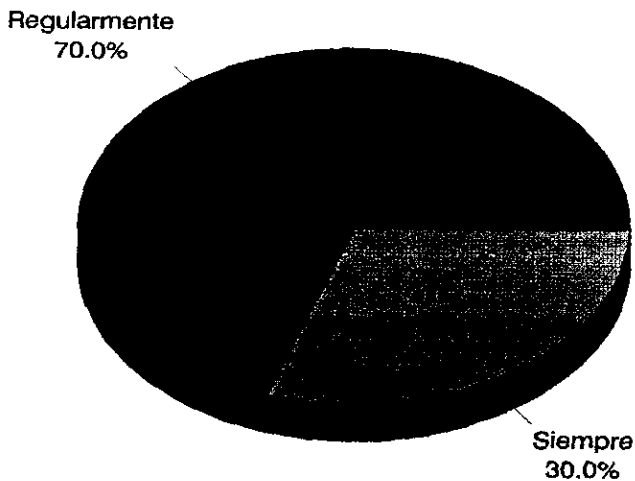


Gráfico 9. Como considera que mejora el Personal su desempeño con la Capacitación.
Fuente: Ibid.

Un 100% del personal de la empresa considera que cuando ha recibido algún tipo de capacitación su desempeño ha mejorado.

Cuadro 10. Frecuencia con que participa el Personal en la Elaboración del Programa de Capacitación de la Empresa.

Frecuencia	Frecuencia Relativa
Nunca	80%
Pocas Veces	0%
Regularmente	0%
Siempre	20%

Fuente: Ibid.

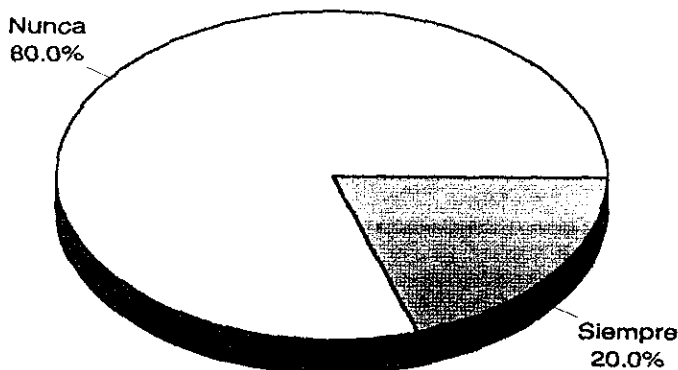


Gráfico 10. Frecuencia con que participa el Personal en la Elaboración del Programa de Capacitación de la Empresa.

Fuente: Ibid.

En este aspecto se trató de conocer que tanto participa el personal de la empresa en el diseño e implementación del programa de capacitación, buscando con esto una relación entre el sentido de pertenencia y la motivación que esto pudiera generar en cada uno de los participantes durante su propia capacitación. El 80% del personal nunca ha participado en dicho proceso; sin embargo, los resultados demuestran que siempre que se les ha capacitado ha valido la pena.

Como resumen se puede decir que la empresa cuenta con un personal capacitado en las actividades que realiza y, sobre todo, que son las que percibe el cliente. Esta calificación del trabajo del personal redundará en una mejor atención y servicio, lo cual se ve reflejado en el grado de aceptación de la clientela y sobre todo en el grado de lealtad que ésta ha alcanzado.

c) Dueño de la Empresa.

De la entrevista realizada al dueño de la Empresa, sobresalen los siguientes puntos:

- La capacitación que se lleva a cabo en la cocina de la empresa, es través de un programa siguiendo un proceso continuo en su aplicación.
- Se capacita al persona aproximadamente cada dos meses.
- Los principales objetivos que se persiguen al capacitar al personal son:
 - a) Realizar las actividades más rápidamente
 - b) Facilitar el manejo de los utensilios propios del negocio.
 - c) Preparar al personal para promociones de puestos.
 - d) Rotar al personal al interior de la Empresa.

Comentario: Si no se capacita adecuadamente al personal, repercutirá en la lentitud del desarrollo de sus actividades y, por ende, en la atención a los comensales.

- En ocasiones el personal se resiste a capacitarse, ya que piensa que no se les va a pagar los días que no laboren por asistir a cursos o eventos de capacitación.

- El desarrollo del personal en el trabajo es bueno, ya que las tareas desempeñadas son las adecuadas a cada uno de ellos. Se tiene una política de incentivos para el personal que realiza mejor su trabajo.
- En forma general, se puede decir que el personal refleja los beneficios de la capacitación que se les ha impartido, mismos que han influido para que la empresa considere que el costo del proceso de capacitación está plenamente justificado.

4.4 Diagnóstico.

A partir de la información obtenida, se puede elaborar un diagnóstico de la empresa. Por la frecuencia con la que acuden los clientes a la misma se puede establecer que ha logrado un nivel aceptable de lealtad entre su clientela, sin embargo, también se tienen algunos puntos en los cuales se puede mejorar para conservar o incrementar dicha lealtad, o bien, lograr la lealtad de nuevos clientes.

Por otra parte, se trata de una empresa que puede clasificarse como pequeña, dado el personal con el que cuenta: 10 empleados distribuidos en varias áreas. Los servicios que se ofrecen son comida para llevar, para consumir en el local y servicio de banquetes para todo tipo de eventos.

Su constitución jurídica es como persona física, considerada como de servicio privado, ya que todos sus movimientos y transacciones son independientes. Además, respecto a su situación fiscal opera bajo el régimen simplificado.

Para poder llevar a cabo el proceso de capacitación se enfoca hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

- Generación de utilidades.
- Brindar un servicio satisfactorio al cliente.
- Ofrecer un producto acorde al gusto y preferencias del cliente.
- Calidad en el Servicio.

La capacitación impartida por la empresa está basada en:

- Crear en el empleado una mayor eficiencia en el servicio que presta.
- Generar una plena satisfacción del cliente.
- Alcanzar la calidad como factor primordial del trabajo.
- Mejorar el desempeño del personal.
- Mejorar las expectativas del empleado.
- Incrementar la productividad en la empresa.

De acuerdo a lo antes comentado, la empresa analizada es una empresa pequeña en proceso de expansión, en la cual se ha adquirido plena conciencia entre el dueño y el personal de que para crecer con calidad y competitividad, se tiene que seguir un proceso de mejora continua. Sin embargo, también es necesario crecer en tamaño y calidad de instalaciones, por lo que para alcanzar los mejores resultados deberá existir un programa de crecimiento, en desempeño y físico, de tal manera que se incremente la eficiencia y cobertura de esta empresa en el ramo de los alimentos preparados. Un ejemplo, es la necesidad de utilizar otro idioma, dada la afluencia de turistas extranjeros.

En general, puede decirse que la empresa presenta más aspectos positivos que negativos, aunque para su mejoramiento es necesario considerar éstos últimos, en el entendido que para alcanzar los objetivos planteados es vital solucionarlos y reforzar las características que pudieran diferenciar el producto de la empresa respecto al de sus competidores.

4.5 Recomendaciones.

De acuerdo al diagnóstico elaborado, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Un estudio amplio de las preferencias del cliente, actual y potencial, respecto a los alimentos preparados. Esto es con el fin de elaborar los programas de capacitación de la empresa.
- Dichos programas deberán cubrir aspectos tales como:
 - * Considerar el análisis Beneficio - Costo de la Inversión.
 - * Que cubran las necesidades del cliente y del empleado.
 - * Que motiven al personal a innovar.
 - * Fomentar en el trabajador la cultura de la capacitación como un medio de superación personal y profesional.
 - * Que contemplen las necesidades de mercados futuros (turistas extranjeros, distintos grupos sociales, etc.).
- Por otra parte, la empresa debe expandirse físicamente, razón por la cual deberá planificar su crecimiento para no perder lo alcanzado hasta el momento. En dicha planificación deberá considerar la ubicación y el tamaño de planta adecuado para que la inversión que dicho crecimiento requiere presente una relación beneficio- costo atractiva.
- Es necesario adquirir una presencia y una imagen en el medio restaurantero, por lo cual se recomienda dar una imagen a las instalaciones, la cual puede ser de cocina regional

típica, así como una presentación uniforme al personal (en estos momentos no la tiene), la cual refuerce la identidad de éste hacia la empresa y que en conjunto refleje una imagen de esta empresa hacia el exterior.

- Es recomendable que la dirección de la empresa transmita un mensaje claro que inspire en el trabajador un sentido de pertenencia a la empresa en que está laborando, ya que así se conseguirán mejores resultados, tanto al realizar sus labores como al recibir los cursos de capacitación que sean necesarios.
- Al detectar la necesidad latente, la capacitación de los recursos humanos y de sus mandos se hace necesaria y básica para establecerla como el detonador del servicio excelente, independientemente de que también se hace necesario evaluar y modificar los sistemas, procedimientos y políticas actuales, que les permitan ofrecer en una mejor forma un valor agregado al servicio.
- Es necesario capacitar a los individuos que deban y puedan realizar esta función y que se refleje en una nueva actitud de cambio, hacia el servicio excelente, como la forma actual de conservar la preferencia de sus clientes, actuales y potenciales.
- Por otra parte, la alta competencia comercial afecta directamente a las empresas de modo tal, que la empresa analizada deberá realizar un minucioso examen de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para sobrevivir y destacar en el ramo en que se desempeña.
- Una vez realizado este análisis, se deberá seguir un proceso de planeación estratégica en el cual el proceso de capacitación forme parte de una estrategia global de mejora a todos los niveles del organigrama, no importa que tan sencillo o complejo pueda ser éste.

- La capacitación debe en esta empresa debe considerar sus alcances, sus etapas y sus tiempos de realización y los costos de este proceso. El fin último de lo anterior es la garantía de la empresa para su sobrevivencia, es la herramienta que, aunada a otras, le permitirá seguir adelante ante un mercado que cambia día a día en sus necesidades y requerimientos.

Conclusiones.

La capacitación como tema central de esta investigación permitió conocer desde su definición, importancia, objetivos, el marco que regula su impartición obligatoria, así como el proceso que debe seguirse para mejorar la eficiencia del personal empleado. Todos estos aspectos permitieron analizar la relación que se da en una cocina económica entre el grado de conocimientos que tienen los empleados de como hacer las cosas y el grado de aceptación o preferencia: A mayor capacitación, mayor aceptación del cliente

Respecto al objetivo general que fue planteado en esta investigación, cuando no se consideran las necesidades reales de capacitación del personal de la cocina, se presentan fallas en el proceso y, por ende, no se alcanzan los resultados esperados.

La capacitación debe ser un proceso de mejora continua, dinámico y adaptable a las necesidades que se vayan presentando tanto del cliente como del personal, esto con el fin de evitar la rutina y el “acartonamiento” del personal por desmotivación o desinterés. Esto resalta la importancia que tiene un correcto diagnóstico de las necesidades del mercado en que se desenvuelve la empresa y del personal que va a satisfacerlas .

Como resultado final se obtuvo que la hipótesis planteada al inicio de la investigación fue comprobada con la información brindada por los clientes. De acuerdo a los resultados, éstos no se mostraron totalmente satisfechos con el servicio que reciben en la cocina.

En el ramo de los alimentos preparados, el cliente requiere un servicio de calidad para brindar su lealtad, por lo cual el personal que labore en la Cocina Económica deberá

contar con capacitación en las áreas específicas que mayor contacto tengan con el consumidor, como son preparación de platillos y atención al cliente, entre otras.

La capacitación es un instrumento primordial para la consecución de la calidad con la que se realizan las actividades en la cocina económica. Esto ha permitido lograr la preferencia de los clientes, aún cuando no se ha logrado satisfacer plenamente sus necesidades (básicamente en servicio y atención).

Como elemento de diferenciación, la capacitación le ha brindado al personal de la Cocina Económica “Adriana” los elementos que les permiten hacer las cosas de manera más eficiente respecto a otras cocinas en el área.

La identificación o sentido de pertenencia del personal respecto a la cocina genera una dinámica motivacional favorable para llevar a cabo el proceso de mejora continua al interior de la cocina, tanto al desempeñar las actividades como al recibir capacitación.

La capacitación es determinante en el medio comercial y de servicios. También uno de los elementos básicos en la determinación de la eficiencia en la cocina económica ante la búsqueda de la sobrevivencia, consolidación, expansión o liderazgo.

La rapidez con la que la dueña de la Cocina Económica “Adriana” asimile el nuevo entorno y reoriente su percepción sobre la capacitación será determinante en el futuro que la cocina pueda enfrentar en un el corto plazo, el cual plantea dos opciones: sobrevivencia y desarrollo o desaparición.

Bibliografía.

1. Arias G. F. 1971. La Introducción a la Técnica de Investigación en la Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México, D.F. Ed. Trillas.
2. Arias G. F. 1973. Administración de Recursos Humanos. México, D.F. Ed. Trillas. pp 16, 27, 29
3. Arias G. F. 1984. Administración de Recursos Humanos. México, D.F. Ed. Trillas. pp 29, 151
4. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1996. Ed. Delma S.A
5. Gist R. R. 1973. Mercadotecnia: Introducción y Principios. México, D.F. Ed. Interamericana. pp 445, 446
6. Mendoza N. A. 1985. La Capacitación Práctica en las Organizaciones. México, D.F. Ed. Trillas.
7. Méndez M. J. S. 1992. Economía y la Empresa. México, D.F. Ed. Mc Graw - Hill. pp 272.
8. Mendoza N. A. 1991. Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México, D.F. Ed. Trillas. pp 32, 35, 36, 48, 49, 50, 59, 60, 61.
9. Rodríguez V. J. 1993. Administración Moderna de Personal 2. México, D.F. Ed ECASA.
10. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. 1996. Ley Federal del Trabajo.
11. Silicio A. A. 1983. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, D.F. Ed. Limusa pp 20, 33, 58, 59, 60, 68, 69.
12. Zorrilla A. S. 1992. Guía para elaborar la Tesis. México, D.F. Ed Trillas.