

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

“CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO COMO
OBLIGACIÓN LEGAL O COMO UNA NECESIDAD”

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

JOSÉ JOAQUÍN SALGADO CHÁVEZ

ASESOR:

M. L.A.E. LEÓNIDES LUVIANO FRUTIS

MORELIA, MICH., ABRIL 2010



“CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, COMO OBLIGACIÓN LEGAL Ó COMO UNA NECESIDAD”

Sumario

Introducción.....	3
Justificación.....	5
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivos.....	7

Capitulo I La Administración de Recursos Humanos

1.1 Origen de la Administración de Recursos Humanos.....	8
1.2 Definición de Recursos Humanos.....	11
1.3 Objetivos de la Administración de Recursos humanos.....	12
1.4 Importancia de la Administración de Recursos humanos.....	13
1.5 Funciones de la Administración de Recursos humanos.....	13

Capitulo II La Capacitación

2.1 Naturaleza de la Capacitación y Adiestramiento.....	18
2.2 El Entrenamiento como Obligación Legal.....	20
2.3 El Entrenamiento en las Organizaciones.....	21
2.4 Tipos de Entrenamiento.....	23
2.5 División del Adiestramiento.....	26
2.6 División de la Capacitación.....	29
2.7 Beneficios de la Capacitación.....	31

Capitulo III Proceso de la Capacitación y Adiestramiento, un Enfoque.

3.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	35
3.2 Planes y Programas de Capacitación y su Relación con los Objetivos de la Empresa.....	39
3.3 Costo de la Capacitación y Adiestramiento.....	42
3.4 Breve Análisis del Proceso de Capacitación y Adiestramiento.....	43
3.5 Medios Auxiliares de Capacitación y Adiestramiento.....	48
3.6 Análisis y Evaluación.....	50
3.7 Continuación de la Capacitación y Adiestramiento.....	55

Capitulo IV Caso de Aplicación

Aplicación de la Propuesta de mi Tesis a un Caso Práctico.....	57
4.1 Descripción del Restaurante-Bar.....	58
4.2 Diagnóstico del Negocio.....	59
4.3 Propuesta y Plan de Acción del Negocio.....	61
4.4 Análisis Previo de las Necesidades de Capacitación.....	77
4.5 Propuesta de Diseño de Programa de Capacitación.....	79
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89

INTRODUCCIÓN

En la sociedad presente, la capacitación se considera como una forma extraescolar de aprendizaje, indispensable para el desarrollo de la economía nacional y la cual lleva a incrementar la productividad en todas las áreas de una organización.

Es percibida como una solución a la falta y necesidad de personal calificado, al moderno y creciente proceso de los cambios organizacionales y al preponderante reto que tiene el ser humano como tal y como ser de una sociedad. Socialmente se le aprecia como una herramienta mediante el cual el individuo puede obtener un mejor posicionamiento laboral y una satisfacción personal.

Éste aprendizaje y modificación de conducta, que se busca producir en los empleados deben ser producto de necesidades primeramente diagnosticadas y reforzadas en el trabajo, que llevada de una manera efectiva logran desarrollar habilidades, ampliar los conocimientos y modificar actitudes. La capacitación dirigida a la productividad debe orientarse a neutralizar problemas organizacionales, y sus resultados deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio que se haya presentado.

Si la empresa se optimiza internamente, reduciendo sus costos y mejorando el servicio que ofrece el cliente, inevitablemente se posicionara en mejores condiciones para afrontar a la competencia que se encuentra en su mismo ambiente.

La capacitación es un método que contribuye al logro de las ambiciones organizacionales, por lo que es necesario analizar cada uno de sus componentes con el fin de que adopten las medidas de calidad pertinentes, partiendo de la detección de necesidades de capacitación hasta el seguimiento de los planes y programas. Todas las técnicas para capacitar deben ser más flexibles y adaptarse a las transformaciones.

En la actualidad hay una creciente influencia para preparar al personal, el esfuerzo por lograr tener empleados calificados para realizar las operaciones y funciones de cada puesto se esta generalizando.

Para que realmente tenga éxito, no solamente hace falta estructurar cursos e impartirlos, son muchos los aspectos que influyen y toman parte de este proceso, como una adecuada selección de instructores, adecuada relación entre objetivos y necesidades detectadas en la organización, un análisis y evaluación que permita llegar a conocer cuales fueron los resultados obtenidos de los planes y programas de capacitación, así como la modificación de éstos en caso de ser necesario.

Por tal motivo, se necesita contar con un personal adecuado, apto, y eficiente que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización mediante una superación constante y duradera de cada miembro de la misma.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación descriptiva es importante ya que al diagnosticar, y proponer un programa de capacitación y adiestramiento en los empleados en el área de servicios se lograra descubrir las necesidades actuales en un negocio de servicios y se comprobara que mediante éste programa satisfaremos éstas carencias, además de obtener la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del empleado.

Probar la importancia de los programas de capacitación y comprobar que el personal puede lograr mayor eficiencia en los servicios que brindan a los clientes nos dará como resultado un aumento en el número de consumidores en el área de servicios, motivación en los mismos trabajadores, mayor comunicación entre ellos mismos, así como también un ambiente agradable en el lugar de trabajo. De esta forma se buscará que todas las empresas de servicios realicen diagnósticos internos y puedan brindar a cada uno de sus empleados la capacitación necesaria de manera constante pero no exhaustiva para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Crear conciencia en la trascendencia de la capacitación de los empleados de servicios, no solo como algo extracurricular, puede ayudarnos a modificar de manera positiva cada uno de los empleados que integran el lugar de trabajo.

De manera legal y para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123, fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia se transcribe dicha fracción: “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”.

Por la trascendencia de la capacitación y adiestramiento quedan dispuestas en las leyes que rigen nuestro país una de ellas la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos artículo 123, fracción XIII, la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 132, fracción XV; artículo 153-A al 153-X; y artículo 159. Por consecuencia debemos tomar en consideración la magnitud que tiene la capacitación y adiestramiento en nuestro país para la superación personal y profesional de cada uno de nuestros trabajadores en las organizaciones de cualquier giro.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la posible afluencia de extranjeros al restaurante-bar, permite observar la expansión de un mercado potencial a cubrir en el mediano plazo que permitirá un nuevo y mayor número de clientes en el restaurante-bar.

Sin embargo, contar con un personal que no puede cubrir con las expectativas de éstos nuevos clientes, nos hace pensar que no tendremos la oportunidad de brindarles nuestros productos y servicios con la más alta calidad, debido a que el personal no cuenta con el conocimiento específico de un segundo idioma para poderlos atender.

Esto propiciara una comunicación ineficaz e inoportuna por parte del personal hacia el cliente durante su estancia en el lugar, esto hace que haya un bajo consumo por parte del comensal, permitiendo que se realicen ventas bajas por parte del personal al negocio y sobre todo una inconformidad por parte del cliente ya que no se satisfizo sus necesidades de la mejor manera posible.

También, permite que el personal se frustre y desmotive, ya que sin poder atender a estos nuevos clientes prefiere huir y dejar a los comensales sin ser debidamente atendidos o simplemente dejar que otro de sus compañeros los atienda, cayendo en el mismo problema de un servicio poco adecuado para los clientes.

Finalmente, esto contribuye a que los mismos comensales no nos recomienden con otras personas ya que no se satisfizo sus necesidades, además de que no hay una buena comunicación y atención por parte del personal, creando una mala imagen en el mercado competitivo, asimismo, la imposibilidad de atención de este nuevo mercado al negocio contribuye a un poca distinción respecto a la competencia y un poco crecimiento en las ventas, propiciando también un ambiente de trabajo hostil entre los mismos empleados del restaurante-bar.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de un programa de capacitación al personal de meseros de un restaurante-bar a través de la realización de un diagnóstico para identificar sus necesidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Llevar acabo un diagnóstico en el restaurante-bar “Punta del Sol” para planear un programa de capacitación para los meseros.
- Realizar un análisis organizacional para conocer de manera interna cual es el estado actual del restaurante-bar.
- Hacer un análisis del puesto de meseros para entender cuales son las actividades que se deben realizar diariamente dentro del negocio.
- Diseñar el programa de capacitación que cubra las necesidades encontradas en el negocio en base a los análisis realizados.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 ORIGEN DE LA RRHH

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar a la administración científica, pues tenemos que las relaciones laborales establecidas requerían estudio, entendimiento y elaboraciones de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones y contrataciones, los cuales necesitaban más que una mera improvisación.

En este capítulo, estudiaremos algunos de los principios de Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes conformaron prácticamente la base de la administración. Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos será necesario recordar algunos conceptos.

Cualquier organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales correctamente administrados permiten la satisfacción de los objetivos organizacionales. Los recursos que necesita una empresa son tres tipos:

Los RECURSOS MATERIALES.- En esa categoría quedan clasificados el dinero, las instalaciones físicas, los muebles e inmuebles, las materias primas, etc.

Los RECURSOS TÉCNICOS.- Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Los RECURSOS HUMANOS.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidas en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Por tanto, los recursos humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una organización, porque de nada serviría contar con instalaciones funcionales, si no existiera la mano de obra de los trabajadores para su desarrollo.

Cualquier organización a fin de poder funcionar necesita satisfacer objetivos planteados desde su creación, es decir, lograr el alcance por lo que fue creada una organización y establecerlos como los objetivos institucionales que abarcan por ejemplo: Objetivos de producción y/o servicios.

Las Características de Recursos Humanos que se listan a continuación:

- ✓ No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos con los que cuenta.
- ✓ Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.
- ✓ Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona, no existe la esclavitud pues nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado, y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas), por lo tanto, a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que mejor le acomode, siendo éstos lícitos, tal como lo establecen los artículos 2° y 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- ✓ Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos podrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- ✓ No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va hacer provechosa en alguna forma.
- ✓ Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de éstas presentan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- ✓ El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementados, básicamente existen dos formas para tal fin, el descubrimiento y el mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto las habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- ✓ Los recursos humanos son escasos, porque no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos idóneos que cada organización requiere para su desarrollo; esta situación genera una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio de servicios.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por lo tanto, están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores necesitan fondos para satisfacer sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales, razón por la cual están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen por dinero. Así también, el aprovechamiento e incremento de los recursos humanos es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; A través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos con métodos más económicos.

I.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización y de un país en general.”¹

Para el profesor Víctor M. Rodríguez; “ Es un conjunto de principios, y procedimientos que procura la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.”

El maestro Byars Rue opina que; “Es el área de la Administración relacionada con los aspectos de personal de una organización, determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.”

Por su parte, el maestro E.B. Alippo la define de la siguiente manera; “Es la planeación, organización, dirección, control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.” ²

De los conceptos anteriores podemos deducir que la Administración de Recursos Humanos es al área de la administración encargada de planear, organizar, dirigir y controlar al elemento humano con el fin de lograr mayor productividad en la empresa.

¹ Arias Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos, 13° Reimpresión, Editorial Trillas, S.A., México 1983.

² Rodríguez Valencia, Joaquín.-Administración Moderna de Personal, p.p. 5 y 6

1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización. Por consecuencia ésta se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en equipo, instalaciones y otros servicios.

Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos son;

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Por lo tanto la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Todo esto, ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no solo la máxima satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo; no obstante, si el personal no estuviera adecuadamente seleccionado y capacitado no podría producir a su máximo.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común en toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.”³

Podemos decir que lo más importante de todo organismo social, es el elemento humano, porque este es quien lleva a cabo los avances, los logros, y los errores de las organizaciones. Se ha considerado al elemento humano el principal recurso con que cuenta una organización, ya que si una empresa cuenta con capital, equipo e instalaciones modernas, pero carece del personal adecuado sería imposible el logro satisfactorio de sus objetivos.

Por lo tanto, resulta obvio que el estudio de la administración de Recursos Humanos, es de suma importancia para la organización.

1.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las actividades de la Administración de Recursos Humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Este proceso es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.

El proceso de la Administración de Recursos humanos se describe a continuación.

³ Werther, William B. Jr. y otro.- Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª edición, Editorial McGraw Hill. p.6

- La planificación de los recursos humanos.- sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: *Factores Internos*, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, expansiones y reducciones departamentales. *Factores Externos*, como el mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas que se encuentran disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen.

- El Reclutamiento.- el propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan para que contribuyan a resolver las necesidades futuras de la organización.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. Estas fuentes son dos: **Fuentes internas**.- Se identifican con el organismo. Los empleados que lo constituyen pueden ser tomados en cuenta y brindarles la oportunidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y mejor remunerado. **Fuentes Externas**.- Son determinadas por los requerimientos del puesto y la condición del mercado laboral. El maestro Chruden menciona que las fuentes externas son aquellas como: "Solicitudes espontáneas, agencias de empleo, recomendaciones de los empleados, sindicatos de trabajo, reuniones profesionales, etc." ⁴ .

: La requisición al sindicato; la solicitud oral o escrita a los trabajadores; carta o teléfono, periódicos; radio, televisión; el archivo de solicitudes muertas y folletos.

- La selección.- por medio de este proceso se escogen a las personas que la planeación de recursos humanos determinó. Representa el momento culminante del proceso de obtención de recursos humanos, ya que es en este punto donde la empresa toma una decisión sobre cuál de los candidatos del grupo reclutado ocupará la posición vacante. ⁵

⁴ Chruden Herbert Jr. Y Sherman.-administración de Personal, p.184.

⁵ MVA, FEGOSA;MCHF.- La gestión de los recursos humanos: Enfoques para México.,p.14

En la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma. Sin embargo, la secuencia normal de contratación consta de siete pasos que se describen a continuación de manera resumida.⁶

1.- Formulación de la solicitud de empleo; indica el puesto que quiere el solicitante. Se proporciona información para las entrevistas.

2.- Entrevista previa de selección; proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante. Se formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, disposición para reubicarse, etc.

3.- Pruebas; mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad de aprender en el trabajo. Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad mental y física.

4.- Investigación de antecedentes; Constata la veracidad del currículum o la solicitud de solicitante. Se realiza una serie de llamadas autorizadas por el solicitante para confirmar la información proporcionada.

5.- Entrevista profunda de selección; Averigua más del solicitante como persona. Realizada por el gerente con el que reportará el solicitante.

6- Examen médico; Asegura el desempeño eficaz del solicitante tanto mental, físico y de salud. Realizado por el médico de la empresa.

7.- Oferta de empleo; ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

- La contratación.- Es una etapa de gran importancia, porque es la acción que establece una relación jurídica en la que el nuevo obrero o empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales al patrón y éste a su vez se compromete a retribuir al primero mediante un salario y prestaciones adicionales. En nuestro país esta relación es de suma importancia, por lo que los miembros del congreso constituyente de 1917, la incluyeron en el título sexto, relativo al trabajo y previsión social, Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

⁶ Stoner, Freeman, Gilbert.- Administración, 6° edición, editorial prentice hall., p. 425

De conformidad con lo establecido en el mencionado artículo, se ha promulgado la nueva Ley Federal de Trabajo que reglamenta en forma más detallada las relaciones de trabajo del apartado A, del artículo 123 constitucional, y la Ley del Servicio Civil que reglamenta el apartado B del mismo artículo.

- La orientación.- es un programa diseñado para ayudar a los trabajadores a adaptarse tranquilamente en la organización, también llamado *socialización*. Esta ofrece a los empleados nueva información que necesitan para funcionar de manera cómoda y eficaz dentro de la organización. Por regla general la socialización abarca tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina laboral diaria; 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización. Así como una idea de la manera en que contribuye el trabajo del empleado en las necesidades de la organización, y 3) una presentación de manera detallada de las políticas, reglas laborales, así como también de las prestaciones para los empleados de la organización. Los buenos programas de socialización disminuyen el nerviosismo de los empleados nuevos, pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, asimismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

- La colocación.- consiste en poner al nuevo trabajador en el puesto que según las pruebas efectuadas es capaz de realizar efectivamente. La experiencia reconoce el hecho de que el ajuste al trabajo lleva tiempo, por esa razón la primera colocación generalmente lleva consigo un periodo de prueba por 30 días, sin embargo, en muchas empresas este plazo es de tres meses, los cuales al concluir el trabajador que cumple y satisface su trabajo se convierte en empleado regular. Durante este tiempo (30 a 90 días) el departamento de personal podrá despedir al trabajador a prueba si no ha sido apto, pero una vez que el trabajador ha alcanzado ese estado de trabajador regular, el patrón solo podrá despedirlo con causa justificada.

- La capacitación y desarrollo.- Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño del trabajo presente y poderse desarrollar de manera eficiente. La capacitación se puede desarrollar en cualquier aula especial, en el lugar de trabajo o en forma combinada. Mientras que los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.⁷

- La evaluación y compensación.- el desarrollo de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Existen dos tipos de evaluación; evaluación informal del desempeño y evaluación formal sistemática. La primera consiste en el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización, esta puede ser diaria. La segunda suele ser semestral o anual y consiste en cuatro objetivos básicos 1) que los empleados conozcan qué calificación merece su desempeño presente, 2) identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos, 3) localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación y por último, 4) identificar a los candidatos para ascensos. Por otro lado, los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos.⁸

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite retroalimentar las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades consiste en

⁷ William B. Werther, Jr. Keith Davis.- Administración de Personal y Recursos Humanos. 5° edición, editorial Mc Graw Hill., pp.13-14

⁸ Stoner, Freeman pp. 428 433 y 434

controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser la evaluación del grado de éxito y efectividad con los que cada una de las actividades contribuye en la tarea de lograr los objetivos de la empresa.

En las compañías en las que opera un sistema de unidades estratégicas independientes o de unidades orientadas hacia el mercado debe asignar un profesional en ARH a cada una de dichas unidades para asegurar que se realicen todas las operaciones necesarias en el área de su competencia. De hecho se estima que en promedio se necesita un especialista para cubrir necesidades de cien empleados.⁹

CAPITULO II

LA CAPACITACIÓN

2.1 NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Capacitación (del adjetivo capaz y éste, a su vez, del verbo latino cāpere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.¹⁰

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social esta fundada en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, cuyo contenido identifica el derecho al trabajo con el derecho social. En sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de duración de las jornadas de trabajo, días de descanso, salarios mínimos, etc.,

⁹ De Cenzo- Robbins.-Administración de Recursos Humanos, ed. Limusa Wiley., p. 19

¹⁰ Rodríguez Estrada, Mauro .-Administración de la Capacitación, ed. McGraw Hill (1990)., p. 9

así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de entregar; regula también las relaciones entre los obreros, empleados, y patrones, los derechos de huelga, paros, despidos, etc., y en si, asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar las necesidades mínimas de un padre de familia.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123, fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia se transcribe dicha fracción: “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.” ¹¹

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente en el Diario Oficial de la Federación, publicado el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en el mes de Mayo del mismo año. 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.

Esta reglamentación se encuentra plasmada en el Capítulo III Bis “De la capacitación y Adiestramiento de los trabajadores” de la Ley Federal de Trabajo, en los artículos 153-A al 153-X. A continuación haremos un pequeño análisis general que permita descubrir la naturaleza de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento. Lo más relevante es:

1.- Por ley todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida.

¹¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- art 123, fracción XIII., p. 118

2.- La posibilidad de que los patrones y trabajadores convengan en que la capacitación se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3.- La capacitación o el adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que el patrón y el trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

4.- En los contratos colectivos deberá incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

2.2 EL ENTRENAMIENTO COMO OBLIGACIÓN LEGAL

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 que señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva ley de 1970, los legisladores dándose cuenta de la importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones¹².

El artículo 132 frac. XV, al hablar de las obligaciones de los patrones, dice:

Proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos del Capítulo III Bis de la Ley Federal de Trabajo.

¹² Ley Federal del Trabajo pp 30 y 44

El artículo 159 de los derechos de escalafón dice textualmente:

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas escalafonariamente (más antiguo), por el trabajador de la categoría inmediata inferior del respectivo oficio o profesión. Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que la impone en el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley, se establecerá la forma en que deberá acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

Por la importancia de la capacitación y adiestramiento quedan dispuestas en las leyes que rigen nuestro país una de ellas la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos artículo 123, fracción XIII, la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 132, fracción XV; artículo 153-A al 153-X; artículo 159. Por consecuencia debemos tomar en cuenta la magnitud que tiene la capacitación y adiestramiento en nuestro país para la superación personal y profesional de cada uno de nuestros trabajadores en las organizaciones de cualquier índole.

2.3 EL ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más importante y valioso; sin embargo, por las diferencias de los individuos que las integran así como todo cambio característico de toda la organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que están actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de

entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano.

La operación efectiva de todos los sectores de una organización necesita que todos los individuos incluidos ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Se necesita también contar con individuos capaces de ejecutar trabajos de responsabilidad y complejidad superior a las que poseen en los cargos que ocupan.

Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento siempre constituye una responsabilidad administrativa. El concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial de todos los niveles. Ya sea en la demostración del proceso de un experimento novedoso, etapa por etapa, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe; demostrar, acompañar, enseñar, y comunicar.

Así, en la satisfacción específica de necesidades de aprendizaje de los nuevos empleados de la empresa, o en el desarrollo consciente de habilidades de los empleados ya experimentados, la relación integral superior-subordinado está tan dirigida al continuo desarrollo de habilidades individuales.

Además, el entrenamiento presupone una relación de instrucción aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, y el aprendizaje es la incorporación de la instrucción al comportamiento del individuo. En consecuencia, aprender es modificar el comportamiento de acuerdo con la instrucción recibida.¹³

Según Edwin Alippo la importancia del entrenamiento para las firmas empresariales u otro tipo de organización es evidente. Su mérito descansa en:

1.- Un *incremento de la productividad*.- un incremento en las capacidades, usualmente da como resultado una mejora, tanto en la calidad como en la cantidad de la producción.

¹³ Idalberto Chiavenato.- Administración de Recursos Humanos, edición 1988, editorial Mc Graw-Hill., pp. 461 y 462.

2.- *Desarrolla una alta moral.*- la posesión de las capacidades necesarias en el individuo ayuda a que éste se encuentre con al satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción.

3.- *Reduce la necesidad de supervisión.*- el empleado entrenado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima.

4.- *Reduce los accidentes.*- el entrenamiento apropiado, tanto en lo que se refiere a la capacidad como a las actitudes de seguridad, contribuyen grandemente a la reducción de la tasa de accidentes.

5.- *Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.*- la estabilidad, la habilidad de una organización por sustentar su efectividad, a pesar de las pérdidas de personal clave, se puede desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de reemplazos entrenados.¹⁴

2.4 TIPOS DE ENTRENAMIENTO

Según Idalberto Chiavenato los tipos de entrenamiento son divididos en tres categorías de igual manera para entrenar a los empleados. Encontramos que pueden agruparse en:¹⁵

Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido.- son diseñadas para la transmisión de conocimientos o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo, como es el caso de la técnica de lectura, recursos audio-visuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador.

Técnicas orientadas al proceso.-son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de los otros y desarrollar habilidades interpersonales. Entre estas técnicas encontramos; el role-playing o entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos-T, etc.

¹⁴ Edwin B. Alippo.- Principios de Administración de Personal, edición 1978, editorial Mc Grawl-hill., p. 180

¹⁵ Idem., p. 486

Técnicas de entrenamiento mixto.- con las que no solo se transmite información, sino que también se trata de cambiar actitudes. Sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos y varias técnicas *on the job* (podemos mencionar el entrenamiento de instrucción en el cargo, entrenamiento de orientación, entrenamiento de iniciación, rotación de cargos, etc).

Para Agustín Reyes Ponce, nos dice que el entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio. Por esta razón, existe un entrenamiento de carácter más bien teórico, mientras que existe otro eminentemente práctico.

- El primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.
- El primero exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza, y por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.
- El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aun para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar que, dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

Primero: La capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: el “adiestramiento” de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

Tercero: es necesaria la “formación” que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, “hábitos morales, sociales, de trabajo”, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el “entrenamiento” se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero “adiestramiento”, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la “capacitación” y la “formación”.

Prácticamente todos los métodos de entrenamiento están muy relacionados, y en consecuencia resulta difícil, si no es que imposible, determinar mediante la observación de un empleado que esta en entrenamiento.

Por lo general la evaluación de los programas de desarrollo y entrenamiento se hace analizando las reacciones del participante, calificaciones anteriores o posteriores a una prueba, evaluaciones anteriores y posteriores al desempeño, y grupos de control y experimental. Los modelos de desarrollo y entrenamiento sistemático revelan las relaciones entre las metas de desarrollo y entrenamiento, métodos, programas, evaluaciones y otros factores organizacionales e individuales.

Si una empresa invierte en el entrenamiento de un empleado y en programas de desarrollo gerencial, espera obtener algunas utilidades tangibles producidas por estos programas. Los directores de desarrollo y entrenamiento deben saber la utilidad de defender el uso y la necesidad de estos programas ante las personas de la empresa que invertirán en ellos. Nos es fácil evaluar estadísticamente la eficacia y justificar la existencia de programas de desarrollo y entrenamiento en una empresa. Por lo general, la utilidad de estos métodos es inversamente proporcional a la facilidad con que se puede hacer la evaluación.

2.5 DIVISIÓN DEL ADIESTRAMIENTO

La palabra adiestramiento, es muy exacta, pues significa “adquirir destreza”. Indica que, así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático.¹⁶ Al adiestramiento lo dividiremos en; razón del fin y en razón del método.

En razón del fin:

Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero o empleado de nuevo ingreso. Necesita darse, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.

En caso de cambio de puesto. Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se esta en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

Por cambios de sistemas. Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o simplificaciones es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos.

Para corrección de defectos. Sea por fallas de la supervisión anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, inclusive por problemas psicológicos, en todos estos casos, es necesario el adiestramiento.

En razón del método:

Fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado “dentro del trabajo”, y el adiestramiento que se recibe “en la escuela”.

¹⁶ Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal Relaciones Humanas.-Editorial Limusa.-Edición 2001, p.104

El *adiestramiento del trabajo* Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal “producir” y el fin secundario “enseñar”. Hay diversas variedades por ejemplo;

a) Inducción.- el objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al grupo y a la organización en particular. Mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales: a) información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de adiestramiento; b) información proporcionada por el supervisor, y c) entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

b) El método T.W.I. También conocido como A.D.E. (adiestramiento dentro de la empresa), Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son: a) determinar un programa de producción; b) elabora un plan específico; c) desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consiste en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas por técnicos prácticos en su operación en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; informar la instrucción.

c) Encomienda de “casos”. Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o resolución de un caso concreto, dentro de varios que forman el puesto, éste deberá explicar a su jefe “como piensa hacer o resolver” lo que se le encarga, y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en la realidad, bajo una estrecha supervisión.

d) Rotación planeada. Consiste en preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo a un jefe en pasar por varios puestos inferiores que le servirán de preparación para el que va a asumir.

El *adiestramiento en escuela*, ante todo suponemos que se trata de un verdadero adiestramiento, y no de una capacitación general. Lo principal es adiestrar el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe, o es algo secundario.

e) Escuela vestibular. Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a ésta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

f) Adiestramiento en escuelas tecnológicas. Puede ocurrir en una empresa. Buscan adiestrar a sus trabajadores para un puesto concreto. En este supuesto, se trata de un verdadero adiestramiento, aunque lógicamente estamos tocando los lindes de la capacitación y en muchas ocasiones, habrá características difícilmente discernibles entre uno y otro.

g) El antiguo aprendizaje. Es probablemente un método que no se adapta a nuestras necesidades industriales, porque surgió de una situación distinta: la empresa medieval, en la que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio. Así, el aprendiz, el oficial y el maestro, hacían todo lo relativo a un calzado, distinguiéndose solamente en el grado de perfección con que cada uno hacía la misma obra.

2.6 DIVISIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación se dividirá en *razón de su fin* y en *razón de su método*;¹⁷

En razón de su fin, distinguimos la amplitud que implica la capacitación sobre:

- conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado;
- la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
- la que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial.
- La de carácter cultural, sumamente general; se da al obrero o empleado, a los supervisores, y la de los ejecutivos.

En razón de su método, la capacitación se divide en **directa e indirecta**, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa: sus Métodos

Clases.- se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, dicho de otra manera, por maestros propiamente que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias, dejándoles tareas a los alumnos en donde implica mayor participación de los mismos.

¹⁷ Idem, p 107

Cursos breves.- son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia, la duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas.- se comprende que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. En materia de becas la Ley Federal de Trabajo en el artículo 132, fracc. XIV hace mención de la obligación del patrón con el empleado.

Conferencias.- consisten en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. Ésta busca producir más un impacto, que a través de recursos oratorios y medios audiovisuales excitar en los oyentes el interés de investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de casos.- fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza “un caso concreto”, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión. Se debe tomar en cuenta un problema práctico, debe ser real y debe contarse con un director capacitado en este aspecto.

Cursos por correspondencias.- este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa impartan capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

Instrucción programada.- en lo esencial, este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

Capacitación Indirecta: sus Medios

Mesas redondas.- son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones.- aquí nos referimos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte importante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, y que invite a su lectura.

Medios audiovisuales.- la utilización de películas, filminas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera sería difícil convencer al personal.

2.7 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Los diferentes aspectos en los que la capacitación beneficia a una organización:¹⁸

- ✓ Mejora la moral de la fuerza laboral.
- ✓ Ayuda a la personas a identificarse con las metas de la organización.
- ✓ Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- ✓ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ✓ Mejora la relación entre jefe y subordinado.
- ✓ Contribuye al desarrollo de la organización.
- ✓ Conduce a una mayor rentabilidad a actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios.
- ✓ Contribuye a la comprensión y aplicación de las normas de la organización.

¹⁸ Werther, William B. Jr. et al.- Administración de Personal y Recursos Humanos, 5° edición, editorial McGraw Hill. p.152

- ✓ Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- ✓ La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- ✓ Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- ✓ Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, de motivación, de fidelidad, mejores actitudes, y otros aspectos.
- ✓ Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.
- ✓ Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- ✓ Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- ✓ Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- ✓ Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a pagar incentivos.
- ✓ Elimina las conductas poco adecuadas.
- ✓ Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- ✓ Contribuye a que se mejoren las comunicaciones en la organización.
- ✓ Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- ✓ Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- ✓ Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.

- ✓ Se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación de reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- ✓ Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza de si mismo.
- ✓ Ayuda a la persona a controlar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- ✓ Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicaciones.
- ✓ Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- ✓ Satisface las necesidades personales del instructor (y el adiestrado).
- ✓ Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- ✓ Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- ✓ Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, así como, la capacidad de escritura, cuando se requieran ejercicios de este tipo.
- ✓ Ayuda a eliminar los temores y a desarrollar nuevas tareas.

Beneficia las relaciones personales y humanas, las relaciones entre grupos y la aplicación de las normas.

- ✓ Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- ✓ Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- ✓ Proporciona información sobre igualdad de oportunidades.
- ✓ Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes de gobierno.

- ✓ Mejora las capacidades interpersonales.
- ✓ Mejora la moral.
- ✓ Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas y las normas de la organización.
- ✓ Fomenta la cohesión en los grupos.
- ✓ Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- ✓ Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar y vivir.

En resumen después de seleccionar a los empleados, es raro que estén listos para que su desempeño sea apropiado, por lo que es preciso integrarlos en el ambiente social y de trabajo de la organización. Los programas de orientación ayudan a un trabajador a iniciar este proceso de socialización. La organización obtiene beneficios, por que se reducen los costos y el tiempo de capacitación; la satisfacción de los empleados es más alta y la rotación inicial disminuye incluso después de que se les oriente a los empleados, pueden carecer de las capacidades necesarias de las actitudes apropiadas o los conocimientos que se requieren para realizar correctamente sus trabajos, esta deficiencia se corrige mediante la capacitación, que se inicia con la evaluación de necesidades, a continuación pueden establecerse objetivos específicos de capacitación, los cuales dan sentido al programa de capacitación y sirven para la evaluación de éste cuando concluya.

El contenido del programa depende de los objetivos de la capacitación, el diseño de la capacitación debe tomar en consideración principios de aprendizaje tales como la participación, la repetición, la pertinencia, la transferencia y la retroalimentación. Una vez que concluye la capacitación es necesario practicar una evaluación. Esta incluye una prueba previa, otras posteriores. Esto nos brindará la evaluación de conocimientos que se transfirió por la capacitación al trabajo real y algún tipo de estudios de comprobación para asegurarse de que haya retenido el aprendizaje.

CAPITULO III

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, UN ENFOQUE

3.1 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se debe establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Dicho de otra manera, la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación 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. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de la organización, y pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Cualquier clase de capacitación debe tener como objetivo una dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva más útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte. Normalmente, la capacitación se concentra en el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios), o una combinación de los tres.

Para O. Jeff Harris, la capacitación eficaz esta muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos, y la capacitación de los miembros de la organización proveyendo las herramientas para lograrlo. Se ha sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de la organización debe contener tres tipos de análisis: análisis organizacional, de funciones y de personas.¹⁹

¹⁹ O. Jeff Harris.-Administración de Recursos Humanos. Edición 1º, editorial Limusa, México 1980, p.423.

- a) El **análisis organizacional**: se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. Éste análisis de objetivos organizacionales establece el marco, dentro del que se puede definir con mayor claridad las necesidades de capacitación
- b) El **análisis de funciones**: se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, el comportamiento específico requerido. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo. La determinación de las necesidades de capacitación sobre este análisis, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.
- c) El **análisis de personas**: examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir, y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quieren contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. Este análisis plantea tres preguntas:

Estos tres análisis responden las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Hacia dónde va la organización (en términos de objetivos)?
- 2.- ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona si se quiere que contribuya eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?
- 3.- ¿Cada hombre tiene la preparación en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no lo es, ¿qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

Un análisis de los niveles del desempeño anterior de la persona que recibirá capacitación, puede proporcionar muchas claves sobre las aptitudes interpersonales específicas que busca desarrollar, también podrían revelar necesidades de capacitación.

Para Joaquín Rodríguez Valencia el proceso de determinación de las necesidades es, la realización de una investigación, que nos proporcione medios para un análisis más específico del comportamiento real (realización actual) y el comportamiento desempeña un importante papel en la dirección del proceso de aprendizaje. Esta labor investigativa tiene una relación directa con la efectividad del programa de capacitación que se desarrolle.²⁰

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización, que muestre cuales son las necesidades de capacitación; esto es, la parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar.

Es además importante que conozcamos las necesidades existentes, lo que nos redituará beneficios, como conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, nos permitirá incrementar la productividad, ya que puede influir en la reducción del tiempo y costo, y un aumento en la calidad de trabajo; asimismo nos ayudará a tener un desarrollo óptimo en el recurso humano, al permitirnos resolver y definir las necesidades de cada miembro, en cuanto a la capacitación y el desarrollo.

Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes y cuántos necesitan la capacitación?, ¿Cuáles son los aspectos deficientes del personal?, y ¿Con qué urgencia se necesita esta capacitación?

Para determinar dichas necesidades, se siguen dos pasos:

Primero: Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos, se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en que fechas aproximadas y con que características de aptitudes. Para esto se debe considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos, la institución (reorganizaciones, cambios de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, etcétera.), así como, las necesidades derivadas del propio crecimiento.

Segundo: A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupo y registros de personal.

²⁰ Valencia Rodríguez Joaquín.-Administración de Personal. Edición 6°, editorial Thomson, p.225.

1.- Necesidades manifiestas:

- a) Personal de nuevo ingreso.
- b) Ascensos temporales o definitivos.
- c) Permutas.
- d) Nuevas instalaciones.
- e) Ampliaciones.
- f) Cambios.

2.- Necesidades detectadas por problemas en producción:

- a) Periodos de ociosidad, seguidos de periodos de sobrecarga.
- b) Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
- c) Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
- d) Baja calidad de los trabajos realizados.
- e) Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.
- f) Necesidad de mantenimiento constante.

3.- Necesidades detectadas por problemas de ubicación:

- a) Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades.
- b) Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo.
- c) Poca versatilidad de mano de obra.

4.- Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador:

- a) Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción).
- b) Materiales y equipos mal cuidados (en producción).
- c) Rotura y descompostura de herramientas y equipo (en producción).
- d) Baja moral e insatisfacción moral.

De estas dos fuentes mencionadas para la determinación de necesidades, la más económica es la última, además de ser la más usual; lo ideal es que se tengan como fuentes las dos. Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica la información útil y desecha la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo, el cual se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizará los ajustes necesarios. Una vez que este diagnóstico fue validado, se procederá a elaborar el diagnóstico definitivo. Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas; una vez realizada esa jerarquización, se procederá a la elaboración de los programas de capacitación.

3.2 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los esfuerzos de capacitación y adiestramiento deben dirigirse a disminuir y hasta eliminar los problemas de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes de personal, que interfieren en lograr la máxima eficiencia. De este modo se podrá reducir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos impersonales, etc. Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene nada que hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación.

Ahora bien, no todos los problemas pueden resolverse por medio de la capacitación. A veces las fallas pueden deberse a una mala organización del trabajo, a incentivos injustos, canales de comunicación inadecuados, etc. La capacitación y adiestramiento, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales y además se debe tener bien claras las necesidades de la empresa para poder iniciar cualquier programa de capacitación.

Una vez que los requerimientos de capacitación son detectados, es necesario fijar un parámetro de desempeño, o un estándar específico de rendimiento que se desea obtener. Hacer preguntas como: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué metas a corto, mediano, y largo plazo debemos obtener?, ayudará a identificar lo que se busca alcanzar.

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo.

Para establecer los objetivos, la cooperación de los jefes de línea puede ser una gran ayuda, ya que, al estar en contacto directo con su personal puede proporcionarle al instructor la información sobre requerimientos y necesidades que permitan establecer los objetivos con realismo. Así mismo, los jefes de línea comparten con la unidad capacitadora la responsabilidad en cuanto al contenido de los cursos. Un empleado de mayor tiempo laborando en la empresa puede entrenar a uno nuevo, siempre y cuando tenga la habilidad y la experiencia suficiente.

Para encuadrar lo que se busca de un programa, el personal encargado de la capacitación deberá preguntarse como ésta contribuye a la solución de un problema inmediato, de esta manera, reconocerá tanto el contenido del programa como el comportamiento del personal involucrado. Dicha búsqueda debe comprender una descripción del comportamiento que tendrá el sujeto cuando haya logrado el objetivo, así como las condiciones bajo las cuales se dará ese comportamiento y cuales serán los niveles mínimos de desempeño aceptables.

Existen varios factores que influyen para la decisión sobre que objetivos habrá de plantearse:

1. *Estándares de desempeño.*- es necesario tener muy claros estándares que se requieren para realizar un trabajo, es decir, la calidad que la organización tenga definida.
2. *Habilidades y capacidades de las personas entrenadas.*-se toman en cuenta las aptitudes que tienen los individuos para aprender, así como su disposición de lo que dependerá la correcta selección de los grupos a capacitar.
3. *Factores temporales.*- en una época donde el tiempo es dinero y es un recurso valioso y costoso, se valora la disponibilidad de las personas, el tiempo necesario para transmitir un contenido o desarrollar una habilidad y el costo de horas de trabajo dedicadas a capacitar en contraste con el rendimiento del tiempo invertido.
4. *Factores de costos.*- el realizar cursos incluye gastos en material didáctico, honorarios del personal que capacita, viáticos en el caso de que las actividades se lleven a cabo fuera del lugar, transportación, etc. La unidad de capacitación, dependiendo de los recursos con que cuente la empresa, buscará la manera de alcanzar los objetivos.
5. *Beneficios.*- para decidir la prioridad de un objetivo sobre otro, se vislumbran los beneficios que se obtendrán de la acción capacitadora entre los que encontramos: Ahorro de la producción, mejoría en el servicio al cliente, mayor satisfacción de los empleados en el trabajo y mayor seguridad entre otros.

Una vez que los objetivos se han definido, es necesario establecer ¿a quién?, ¿por quien?, ¿dónde y cuándo? Será la capacitación. Se puede elaborar programas específicos para cubrir una necesidad o se puede elaborar programas generales que se vayan a impartir a diversos grupos, por ejemplo; cuándo se trata de programas de inducción a la empresa, de políticas y filosofía de la organización, de reglamentos internos de trabajo, de motivación al personal, de seguridad e higiene, etc.

Existen cuatro puntos importantes dentro de la elaboración de un plan:

1. Dispersión geográfica de la empresa.
2. Requerimiento de expansión, producción o servicio.
3. Rotación de las jerarquías de un puesto.
4. Existencia de elementos comunes en diferentes trabajos.

Lo anterior se debe a que los objetivos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento tienen que estar íntimamente relacionados con los objetivos de la organización. La elaboración de planes a largo plazo deberá tomar en cuenta la planeación de recursos humanos a futuro para prever el número de personas a capacitar para ocupar puestos de mayor jerarquía o para ocupar puestos diferentes.

La diversificación de la organización implica nuevas tecnologías, que cambian los métodos de trabajo y requieren nuevos tipos de entrenamiento. Incluso la clasificación de diferentes puestos en actividades o conocimientos comunes ayuda a la función de capacitación para ahorrar tiempo y recursos. Es decir, no solamente se puede capacitar a un grupo que se encuentre en el mismo puesto, que realice las mismas actividades y en que probablemente sus miembros no puedan tomar un curso al mismo tiempo. Al instruir en algún elemento necesario para diferentes niveles y actividades, la capacitación se hace más factible.

3.3 COSTO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Cualquier actividad de capacitación cuesta dinero. Los gastos empiezan con el diagnóstico de necesidades de capacitación y terminan solamente con el costo de la evaluación del esfuerzo de capacitación. Desde el punto de vista de la organización, estos costos son una inversión, y se espera que la inversión produzca algún fruto en un futuro. La gerencia debe comparar los costos de la misma contra los beneficios de la capacitación para asegurarse de que los beneficios son mayores que los costos.

Una de las cosas más importantes en la identificación de costos es establecer un corte, o un punto de incluir/excluir. Una regla muy útil para establecer un punto de corte es utilizar su presupuesto de capacitación que puede no conceptualizar todo los costos, pero nos da una regla práctica de trabajo para identificar o no identificar los costos.

Se puede categorizar los costos dentro de las diversas actividades que componen el proceso de capacitación. En horas, materiales y otros gastos.²¹

- a) Llevar acabo el diagnóstico de capacitación.
- b) Diseño de la estrategia de capacitación.
- c) Conducción de lecciones.
- d) Evaluación del programa.

El control y conocimiento de los gastos de la capacitación ayudan al director y a su personal a preparar presupuestos mejores cada vez. Una sencilla hoja de trabajo de contabilidad nos ayuda a ese control. Así, un sistema muy simple nos da respuestas inmediatas a muchas preguntas dependiendo del método de pago y de que se avise de los costos internos cargados a capacitación. El pago de los gastos de capacitación se realizará de acuerdo a las políticas de la compañía. Las fuentes de información se van revelando a medida que progresa la investigación. Al final del periodo presupuestado, los subtotales y totales nos indican los costos reales de las actividades en comparación con los presupuestos originalmente establecidos.

²¹ Barry J. Smith y Delahaye L. Brian. - El ABC capacitación práctica, 1° edición en español. Editorial McGraw Hill.p.50

La administración quiere saber porqué se presupuesta una partida, cuánto costara y después cuando el periodo a terminado, cuál fue el costo real. Las explicaciones pueden ser repetitivas y las preguntas interminables, pero el director de la capacitación debe dar respuestas a todas: pasado, presente y futuro.

No basta toda las características del director, conocimientos de la capacitación, buen juicio sobre métodos y principios, evaluación de los últimos descubrimientos profesionales, si se ignoran los aspectos financieros de la capacitación. Los hechos, números y estadísticas tendrán que ser parte del trabajo. Casi siempre que se propone un presupuesto se exige una forma establecida por la organización. Hay otros departamentos que utilizan las mismas formas. Pero las compañías pequeñas, es fácil que la presentación de los presupuestos siga diferentes maneras.

Ya que el presupuesto esta firmado, sellado y entregado a la gerencia, indudablemente regresará al director de la capacitación con cambios mayores o menores. En general, al presupuesto lo acompañan explicaciones en caso de que haya habido problemas o un comentario elogioso por su condición casi perfecta.

3.4 BREVE ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y SU APLICACIÓN

Los pasos que se efectúan para la realización de la capacitación son los siguientes:

- Captación de necesidades
- Fijación de objetivos
- Planeación del programa de capacitación
- Ejecución del programa de capacitación
- Conclusiones
- Evaluación, Seguimiento y recomendaciones para la empresa

- Determinación de las necesidades de capacitación.

El primer paso del proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que

requiere de un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

En ocasiones un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos.²²

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción del puesto para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos a fin de proporcionar la capacitación necesaria para desarrollar esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. Por supuesto, que se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cual es su mayor necesidad.

- Diseño del programa de capacitación.

La siguiente fase del proceso será la elaboración de uno o varios programas de capacitación, planeados especialmente para estas necesidades.

Al revisar las distintas partes del programa de capacitación, la selección y la aplicación de los métodos puede dejarse en segundo término para concentrarse en la motivación de la persona, existen tres maneras de interesar a la gente a que cambie el suyo:

- a) La gente responderá a programas que se refieren a cambios en el comportamiento y que recibirán beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.
- b) Los capacitados cambiarán su comportamiento si están consientes de las mejoras en el desempeño y obtienen experiencia con el nuevo comportamiento.
- c) Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas.

²² Werther B. William.- Administración de Personal y Recursos Humanos. Edición 2ª. Editorial Mc Graw Hill. pag.153

Existen otros aspectos generales, relativos a las condiciones óptimas para el funcionamiento de los programas de capacitación, es necesario conocer las leyes de aprendizaje y las características sociológicas.

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilizan estos principios en el aprendizaje, más probable será que la capacitación resulte un éxito.

Participación.- el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición.- aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia.- cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

Transferencia.- a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación.- proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

Las características sociopsicológicas son un conjunto de influencias sociales, propias de la actitud que desarrolla la persona y que se debe tomar en cuenta, para su capacitación: ²³

1. **La motivación.-** ésta es la fuerza que induce a las personas a actuar, orienta y regula la conducta, influye en la voluntad para ejecutar una tarea.
2. **La experiencia.-** las vivencias experimentadas por el ser humano determinan en cierta medida sus motivaciones actuales.

²³ Valencia Rodríguez pag.230.

3. **El estatus.-** representa la posición jerárquica que ocupa un individuo con relación a otros, su grado de autoridad e influencia que ejerce sobre los demás, así como la responsabilidad ante determinados objetivos, personas o situaciones.

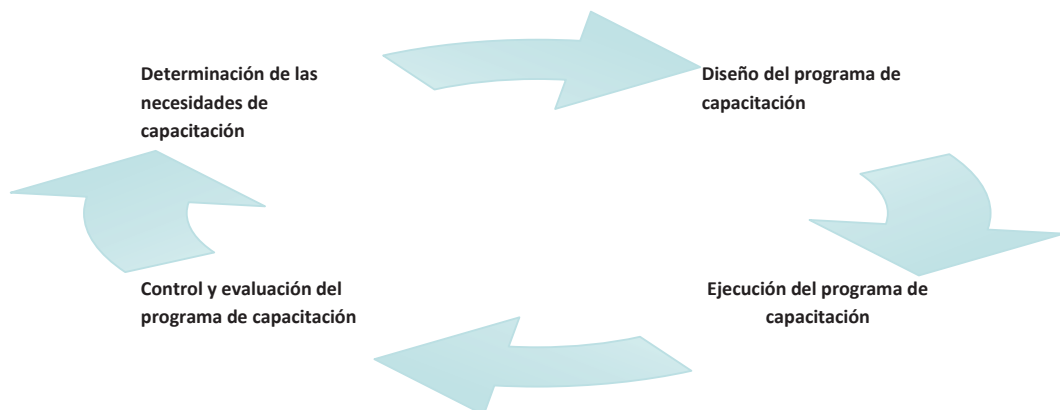


Figura 1.2 Proceso de un programa de capacitación

Un enfoque que considere estas características garantiza que el proceso de capacitación incremente el juicio crítico de los participantes; mejore el conocimiento de sí mismos y de sus posibilidades como dirigentes; desarrolle habilidades en el área de comunicación, lo cual beneficia las relaciones del dirigente con los subordinados, de lugar a una mayor cohesión en los grupos de trabajo, e incrementa la efectividad de su actividad.

Los factores experienciales y factores ambientales, también tienen una gran influencia sobre la eficacia de un programa de capacitación.

- **Los factores experienciales** se observan en instituciones como la familia, la educación, la cultura, etc. que influyen de manera importante en la formación de los sistemas de valores. Otro factor es la

organización formal a través de su estructura organizacional y la organización informal.

- **Los factores ambientales** crean necesidades de capacitación debido a que obligan a los grupos de trabajo a que funcionen adecuadamente. En muchos aspectos, la tecnología puede ser un estímulo para el cambio.

Como se observa, es posible que la capacitación produzca un cambio en el comportamiento, si existen las condiciones que conduzcan al cambio. Sin embargo, si las condiciones personales y ambientales son restrictivas, es probable que un programa de capacitación bien planeado y ejecutado, pueda no producir el cambio de comportamiento deseado.

- Ejecución del programa de capacitación.

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación y se ha especificado el programa, la fase siguiente consiste en ejecutar el programa de capacitación. Existen diversos enfoques respecto a la ejecución de la capacitación, H. Wilson menciona cinco enfoques a nivel operativo (supervisor de línea) que son:

1. El supervisor hace todo.
2. El supervisor delega a un asistente.
3. El supervisor orienta.
4. El supervisor asesora.
5. El supervisor no participa.

En nuestro país podemos encontrar diversas combinaciones de los enfoques citados., en empresas medianas y grandes; sin embargo, la responsabilidad de la capacitación siempre está situada en la gerencia de personal.

- Control y evaluación del programa de capacitación.

La fase final en el proceso de capacitación es la evaluación de calidad del programa por parte de la unidad de capacitación. Su propósito es recibir retroalimentación de los participantes, que sea útil para mejorar los valores educativos del trabajo ofrecidos.

Se deben considerar tres aspectos básicos:

1. Implica la determinación del grado, hasta el cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción.
2. Esta relacionada con el grado en que el esfuerzo general está eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.
3. Determinar si las técnicas de capacitación empleadas, son más efectivas que otras que podrían ser empleadas.

Finalmente, la capacitación es un medio para lograr los resultados de mejoramiento esperado en el personal y de productividad para la organización, pero no es el único, existe otro tipo de intervenciones que pueden llevar a los resultados esperados de tal manera que por fin los gerentes puedan decir con entusiasmo que valió la pena la inversión (no el gasto) que se hizo en capacitación.

3.5 MEDIOS AUXILIARES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Puesto que hay una estrecha relación entre los métodos de instrucción y el equipo auxiliar de la misma, queremos mencionar cuáles son los diferentes instrumentos auxiliares, así como sus finalidades.

Sin duda, el fenómeno de la comunicación es eje de todo el proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor. El medio de comunicación es, por lo tanto, cuestión de especial interés mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor.

Los materiales de apoyo cumplen con varias funciones en el proceso: ²⁴

²⁴ Rodríguez Estrada, Mauro.- Administración de la Capacitación. Editorial Mc Graw Hill. Edición 1990 pag. 84

- explicar, demostrar e ilustrar
- dar realce y colorido a la información
- facilitar la comunicación del instructor con los participantes y de los participantes entre si
- acercar a los participantes a lo más posible de la realidad y llevar ésta a ellos.

Nos limitamos a enumerar los materiales más comunes y que gozan de mayor popularidad.

Visuales:

➤ Pizarrón

El tradicional pizarrón, cuyo uso y aplicaciones permiten mayor versatilidad en su utilización.

➤ Rotafolio

Cuenta con una fácil manipulación, es decir, el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

➤ Franelógrafo

Se trata de un lienzo de franela (o tela semejante) adherida a una tabla de proporciones parecidas a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón, que tiene en la parte anterior uno o varios cortes de lija, que hacen posible la adherencia a la franela. Haciendo así más objetiva y sencilla su exposición, pues las piezas son fácilmente removibles y pueden guardarse para utilizarse sin límites.

➤ Gráficas

Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema. Generalmente, permanecen fijas algunas a la pared, en un tripié, o bien, suspendidas de algún techo.

➤ Cuadernos para escritura

Es importante que todo programa de educación, el coordinador o instructor se cerciore de que existe una dotación suficiente de papel para notas. Según el caso, es aconsejable dotar a los estudiantes de lápices con goma y así completar este material básico.

➤ Otros

Posters, maquetas, dioramas, terrarios, objetos reales.

Auditivos:

➤ Grabadora

Sin duda, la grabadora, en sus diferentes tipos y tamaños, constituye la mejor ayuda de las herramientas auditivas que se utilizan en la actualidad.

➤ Toca discos

No debemos dejar de mencionar el interés que tiene el empleo del tocadiscos. De hecho, existen grabaciones en el mercado de discos especialmente destinados a la enseñanza.

➤ Otros

Discos, grabaciones en cinta magnética y en la actualidad podemos hacer uso del internet para bajar algún audio en específico que se requiera a la hora de capacitar.

Audiovisuales:

Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación. Mencionaremos algunos.

- Proyección de imágenes, películas, sonogramas, circuito cerrado de televisión, el internet.

3.6 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

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.

Antes de continuar con esta última fase de capacitación, debemos entender que es la evaluación, a continuación definimos de una manera objetiva posible como la “forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”.²⁵

²⁵ Siliceo p.80

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

- *La reacción del grupo y la del alumno.*- la reacción en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de su gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del mismo.
- *El conocimiento adquirido.*- necesitamos saber que aprendió el alumno y en que grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.
- *Conducta.*- directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, qué cambios se registraron en la actitud del alumno, en su comportamiento.
- *Resultados.*- con esto iniciamos los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo.

Cabe mencionar que 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 puntos anteriormente mencionados, debemos considerar los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos fue el adecuado?
- ¿Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas:

- Antes del curso.
- Durante el curso.
- Al final del curso.

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso. Se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y 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 tiene más antecedentes en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos. Un examen posterior a la capacitación, y la comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos.

En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño y si existe la transferencia al puesto de trabajo. Dentro del proceso de evaluación se identifica la microevaluación donde se ubica la evaluación de reacción y la evaluación de aprendizaje; y la macroevaluación donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

✓ Microevaluación.

Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional; proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado. Dentro de ésta se encuentra la evaluación de la reacción o del impacto y la de los resultados de aprendizaje.

Mediante la información de la evaluación de la reacción nos permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación. Mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los programas de entrenamiento, permite introducir acciones para que los participantes disfruten los programas de entrenamiento y obtengan los máximos beneficios.

Es importante señalar que aunque los participantes salgan satisfechos no significa que hayan aprendido, por lo tanto, deben ser complementados ambos procedimientos.

Dentro de la evaluación de aprendizaje se requiere de situaciones organizadas que faciliten las experiencias que propicien el cambio de conducta del sujeto que aprende, cambio que verifica los logros totales o parciales respecto a los objetivos de la capacitación.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de los mismos. Al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de una nueva tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como para identificar sus fallas o deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el proceso de la instrucción y el entrenamiento, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además, permite detectar en que momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarla o reestructurarla. Así, la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no.

Los instrumentos para la medición de aprendizaje son:

- 1.- Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
- 2.- Identificar el área de conducta a la que se dirige (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad.
- 3.- Diseñar el instrumento de evaluación.
- 4.- Aplicarlo a los participantes.
- 5.- Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

✓ Macroevaluación o evaluación de la función.

Es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas, que integran la función de capacitación y adiestramiento, tanto desde el punto de vista técnico como de la instrucción y el ámbito legal.

Esta se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas como estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación. Desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

En ésta interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente en las siguientes áreas:

- en el sistema de capacitación y adiestramiento adoptado
- en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- en los métodos y técnicas de análisis para determinar las necesidades de capacitación
- en los procedimientos de ejecución y control
- en los recursos físicos y humanos empleados
- en la estrategia legal
- en todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación

En términos generales, el procedimiento para la evaluación del programa de capacitación y adiestramiento consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso. Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a esto se da una calificación. La lista de factores a evaluar puede variar de acuerdo tanto a la metodología como del caso particular de que se trate, porque habrá cursos en donde por características, intervengan más elementos o menos.

Una vez definido el modelo, el evaluador mediante entrevistas con los responsables de capacitación, otorgará una calificación a cada factor. Se debe tomar en cuenta la reacción de los participantes, o sea, ver que tanto disfrutaron del programa y en que lo sintieron beneficioso. Este aspecto es el que ha sido evaluado con mayor frecuencia, una técnica bastante útil es la encuesta de actitudes que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar.

Para la selección del mejor instrumento para evaluar será diverso de acuerdo con la naturaleza de los eventos. Por esta razón un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear los conocimientos, habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Una prueba esta bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso.

Ofrecemos ahora una panorámica los instrumentos al cual se puede acudir ²⁶

²⁶ Estrada p.86

- Pruebas de práctica. - para demostrar destrezas y habilidades psicomotrices. Por ejemplo; rapidez, calidad de ejecución, número de errores, seguridad, etcétera.
- Escalas estimativas. - para evaluar actitudes y conductas, por ejemplo; nunca rara vez, con frecuencia, casi siempre, siempre.
- Pruebas verbales. - hay una gran variedad de éstas, por ejemplo; selección de falso o verdadero, selección múltiple, frases incompletas, etcétera.

Para que una prueba sea efectiva debe tenerse en consideración factores como la claridad de la redacción de preguntas, buena presentación de la hoja, momento adecuado para aplicarla, y otros.

3.7 CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El paso final en la mayoría de los procedimientos directivos es un seguimiento. Cuando la gente esta involucrada en cualquier problema o procedimiento, es desaconsejable presumir que las cosas seguirán constantes. Tales azares generalmente están involucrados en la modificación del comportamiento de las personas durante el proceso de acondicionamiento a las operaciones.

Para Rodríguez Mauro define el seguimiento como: “el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación y adiestramiento tanto de los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo.”

Debe existir un seguimiento que se debe hacer de cada curso. Esto significa en forma simbólica, el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso, por lo más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, si no que perdure y se continúe en el tiempo, ya que el seguimiento es una base para lograr el mejoramiento constante de los programas de capacitación.

Los cambios constantes en las organizaciones, pueden hacer a un programa anticuado, si no ésta en constante revisión. Además, los métodos y técnicas de enseñanza también se mejoran y cambian rápidamente. Debe quedar bien en claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentara las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de capacitación y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni completa lo que en un curso se dice. La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su

grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

Es recomendable por tanto, a efecto medir los resultados de un curso, establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso; entre el tercero y cuarto mes se considera que es la época más prudente. Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado, a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes. Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre temas tratados en el curso, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

Sólo por medio del seguimiento, se puede conocer objetivamente los resultados y el grado de respuesta a cierta necesidad, así como el cumplimiento de objetivos, identificar la creación de nuevos problemas y la forma de planear los programas de capacitación a futuro. El seguimiento lo deben realizar personas que no sean los instructores, pero si deben estar involucrados y tener la información desde la detección de necesidades hasta la aplicación de programas y sus resultados.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MI TESIS

En la primera parte de la investigación observamos de una manera teórica y legal la magnitud y beneficios que tiene la capacitación en las organizaciones grandes, pequeñas y medianas empresas, mismamente, en un empleado y/o trabajador como parte de su formación y mejoramiento en su nivel de vida, así como la importancia y relación de los objetivos y el contenido del programa, la motivación de los candidatos para tomarlo, los tipos de capacitación y adiestramiento, los diferentes materiales auxiliares utilizados para desarrollarlo, los métodos y técnicas de entrenamiento, así como otros elementos que deben considerarse en la capacitación.

A continuación se dara un panorama general del restaurante-bar donde se presentara y desarrollara el proyecto de investigación, para así posteriormente crear y proponer un programa interno de capacitación dirigido específicamente al personal de meseros, de igual forma a los que por su experiencia en esta labor e integrándose al equipo de trabajo del negocio, tendrán que participar de manera activa en el mismo para así poder retroalimentar y acrecentar sus conocimientos.

Cabe mencionar que este nuevo negocio de restaurante-bar, no cuenta con una misión, una visión, objetivos, valores, políticas, una estructura y tampoco una organización definida. Nuestra tarea además de crear un programa de capacitación, es establecer una misión y visión propia, normas y políticas que ayuden a cumplir con los objetivos que se plantearán y por supuesto un diseño organizacional donde se mostrara de manera gráfica cada una de las áreas que van a existir y que podrán controlar y dirigir las operaciones del negocio, así como cada una de las obligaciones y deberes del empleado dentro del negocio.

La falta de estos elementos antes mencionados son imprescindibles y nos permite observar deficiencias internas graves. Los problemas son muy notorios ya que no posibilitan el crecimiento en un corto y mediano plazo. Es por este motivo que nuestro trabajo será apoyarlos para que de alguna manera tenga un valor su negocio hacia los trabajadores y los mismos altos mandos, con la consecución de las metas y objetivos que se propondrán. Con esta aportación, mismamente con la propuesta de diseño de un programa de capacitación esperamos optimizar los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANTE-BAR

El negocio de restaurante-bar Llamado “Punta del Sol” se encuentra ubicado en la ciudad de Morelia Michoacán, con dirección en Calle Golondrinas N°200 Col. Huertos de agua azul, salida Quiroga. Es un negocio del sector terciario enfocado al área de servicios. La forma Jurídica que adopta es como una sociedad unipersonal ya que el propietario asume la capacidad legal del negocio, sus derechos y obligaciones. Es un comercio privado ya que la propiedad del capital está en manos del propietario y no del Gobierno. También, por el momento es un negocio sin ánimo de lucro ya que en este caso los excedentes volcaran en el propio establecimiento para permitir su rápido desarrollo en el corto y mediano plazo. Esta catalogado como una microempresa en su ramo por el número de empleados y trabajadores que maneja por el momento ya que no requiere de una gran cantidad de recurso humano.

El establecimiento contara con una amplia variedad de servicios como comida nacional y platillos regionales, así como diferentes tipos de coctelería nacional. Contara con las instalaciones más adecuadas y amplias para poder prestar su servicios de alimentos y bebidas para alrededor de setenta personas, contara con una terraza panorámica, brindara un área de diversión para los niños y tendrá un amplio estacionamiento propio, además de contar con áreas exclusivas para fumadores y no fumadores.

A diferencia de los demás lugares con similar giro instalados en la ciudad capital, éste negocio buscara lograr la diferencia y ubicarse en los mejores restaurante-bar en la zona, satisfaciendo las necesidades de cada uno de los clientes brindando un producto y servicio de calidad. Contara también con el recurso humano más capacitado y completo en los negocios de servicios. La base del negocio la sustentara de manera interna todo el personal que laborara en la misma y de manera externa con todos los clientes y personas o grupos que de manera directa o indirecta tiene relación con el negocio.

4.2 DIAGNÓSTICO

Después de haber hecho una valoración interna en cada una de las áreas que existen en el establecimiento y haber platicado y cuestionado a su propietario hemos encontrado que la falta del manejo fundamental del proceso administrativo dentro del negocio indiscutiblemente no permite contar con una estructura solida la cual pudiera crecer de manera firme a mediano y largo plazo.

En primer lugar, la carencia de una previsión y una planeación a futuro da muestra de que no tienen un objetivo claro de que es lo que buscan en el mercado competitivo. Las normas, las políticas que ayudan a cumplir y guiar hacia los objetivos son inexistentes para los miembros, por tal motivo no tienen una base de dichas actividades o funciones en que deben de realizarse o ejecutarse dentro de su área o del negocio para la consecución de las metas u objetivos. Aunado a esto, sin una misión y visión del negocio y de los que la integran, permite realizar sus actividades sin un propósito y sin un beneficio tanto personal como para al negocio. Todo esto hace del lugar un establecimiento sin rumbo ni horizonte.

También nos dimos cuenta de la falta del elemento de organización, refiriéndonos específicamente a una estructura organizacional, por consecuencia no existe una autoridad inmediata o sea una jerarquía, por lo que propicia a no tener una división de las tareas y funciones de las diferentes áreas, así como una descripción de sus deberes y obligaciones en su cargo. Permitiendo así una completa desorganización e incomunicación interna.

A carencia de un grupo de personas constituido, sin una división y departamentalización y sin una autoridad que los supervise y controle las actividades de cada área para la consecución de las metas planeadas, propicia un desorden y descontrol en el negocio impidiendo la ejecución de dichos deberes y obligaciones por parte de los trabajadores sin obtener ningún resultado positivo.

Además, La falta de programas relevantes y específicos de capacitación en todas las áreas del negocio es otro elemento con el que no cuentan. Creando de su servicio una mala imagen hacia los clientes que frecuentan o visitan el lugar por primera vez y haciendo de su trabajo una simple rutina más en su

trabajo. Esto contribuye también a la falta de motivación del empleado para brindar un mejor rendimiento en su labor, pérdida de aprendizaje respecto a su trabajo o actividad y estancamiento en su actitud con relación al servicio del cliente propiciado el menor número de comensales en el establecimiento y creando un ambiente de trabajo lleno de pesimismo y descontrol personal por parte de los trabajadores.

Todavía, si el panorama actual del negocio brindara la posibilidad y expansión de un mercado potencial que pudiera ser visitantes y sobre todo extranjeros y la falta del dominio de un segundo idioma por parte del personal que presta el servicio directamente es bajo o nulo, propicia una reducción considerable de nuevos clientes que esperan ser atendidos y consumir los servicios que brinda el lugar propiciando la incompetitividad del lugar con su competencia desmotivando a los empleados a buscar otras opciones donde pudieran tener más ingresos económicos o buscar nuevas labores a realizar ya que la falta de clientes hace que pierdan su empleo y haya menos ventas.

Todo esto nos ayuda a ver de una manera global como el restaurante-bar carece de aspectos tan importantes que no permiten hacer crecer de manera interna y externa al negocio. Por un lado los trabajadores faltos de una coordinación y control que los guíe en la consecución de las metas a corto y largo plazo de la empresa, incapacidad de realizar actividades en su área, una inadecuada o inexistente capacitación que les permita acrecentar sus conocimientos y sobre todo que sea relevante para el empleado motivándolo a seguir preparándose dentro y fuera del establecimiento y la falta de conocimiento de un segundo idioma en su área de trabajo. En la otra cuestión, la ineficacia de no poder atraer y lograr servir a clientes potenciales al entorno del negocio que pudieran dar una mejor imagen con respecto a la competencia coadyuvando a no cumplir con los objetivos propuestos y no lograr más ingresos económicos que nos pudieran ayudar a hacer crecer el lugar, tanto económicamente como en la creación de más fuentes de empleo.

4.3 PROPUESTA Y PLAN DE ACCIÓN DEL NEGOCIO

Una vez ya analizada de manera global el establecimiento, revisando y conociendo cada una de las áreas que están afectando al crecimiento interno y externo del negocio propondremos un cambio central donde con nuestra propuestas creemos que el negocio crecerá y dará otra imagen que ayudara a mejorar su actividad económica y brindará otro ambiente de trabajo para los empleados del negocio.

A falta de una visión y misión, políticas y valores hemos propuesto que es necesario para el crecimiento presente y futuro del negocio proporcionando una motivación al trabajador interno por lograrlos. Con una estructura firme que permita el control de todas las actividades internas, así como el conocimiento y la distribución de sus obligaciones y deberes dentro de la misma y proporcionando una capacitación constante y sobresaliente a nuestro personal que brinda una atención al cliente de manera directa plantearemos lo siguiente.

Es por eso que para nosotros es de suma importancia que los trabajadores conozcan nuestra razón de ser y que nos diferencien de los demás con la **misión** de:

“Consolidarnos como el mejor restaurante-bar en Morelia, con un excelente servicio y calidad en nuestros productos. Ofreciendo un excepcional trato a nuestros clientes y un elevado grado de compromiso con los que laboran en esta empresa”.

Con una planeación precisa, flexible y de unidad podremos **visualizar** en un futuro:

“Convertirnos en el restaurante-bar más exitoso en nuestra especialidad, superando las expectativas del cliente, teniendo un crecimiento y desarrollo constante de personal y una mejora continua en nuestros servicios.”

Como **normas internas** que nos ayudaran a llevar a cabo nuestros planes tendremos una:

- Rápida penetración en el mercado con una amplia variedad de productos y servicios con calidad, diferente a la de la competencia al corto plazo.
- Mantener nuestros servicios y productos con la más alta calidad y a un precio accesible.
- Mejora continua en los proceso de elaboración y servicio, así como capacitación y adiestramiento a nuestro personal.
- Expandir nuestro negocio y brindar fuentes de empleo en el largo plazo.

Trabajar en un negocio de servicios también implica una serie de **valores** personales que no pueden faltar para que haya un ambiente de trabajo saludable, donde los empleados puedan convivir. Es por ello que el Restaurante-bar punta del sol cuenta con un gran equipo humano en el que se fortalece:

- Respeto
- Compromiso
- Cooperación
- Responsabilidad
- Amabilidad

Como **políticas** tenemos:

- Brindar un servicio de calidad
- Satisfacer las expectativas del los clientes

- Formar el personal
- Fomentar la participación de todo el personal en la mejora continua.

Todo esto no podría funcionar sin una **estructura** donde existiera la autoridad de mando, de supervisión y de control de las áreas que estarán operando el negocio. Una vez planeado así como organizado el negocio para darle cumplimiento a los objetivos planeados necesitamos enfocarnos en la etapa de dirección del proceso administrativo en donde veremos quien o quienes serán nuestros jefes, subjefes o supervisores con los cuáles tendremos una comunicación más directa que guiaran a los empleados y/o trabajadores con respecto a las tareas que deberán desempeñar para alcanzar las metas propuestas. De esta manera queda estructurado el organigrama del negocio.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de cada una de las funciones que aquí se detallan son las que normalmente cada uno de los encargados del restaurante-bar punta del sol debe realizar. Se debe aclarar que existen más actividades pero para uso de nuestra investigación solamente se muestran las que a continuación se exponen.

Nombre del puesto

Gerente general

-De quien depende

De los altos mandos como son el director general y el consejo general de accionistas.

- Quienes dependen

Todas las áreas que se encuentran hacia abajo del organigrama como son; el subgerente administrativo, subgerente operativo, caja, jefe de compras, almacén, capitán de meseros, chef, auxiliar de cocina, barman, meseros, limpieza.

- Objetivo del puesto

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos del negocio para la obtención de resultados y toma de decisiones con la aprobación de los altos mandos.

- Deberes y responsabilidades

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

Coordinar con los subgerentes las actividades de los subalternos para analizar y asegurar que se estén llevando acabo.

Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y empleados para mantener el buen funcionamiento del establecimiento.

Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellos quieren hacer.

Mantener una supervisión sobre compras, recepción y almacenamiento.

Manejo y control general del negocio.

Control de actividades y Toma de decisiones.

Elabora en coordinación con los subgerentes el plan de inversión anual.

Supervisa mensualmente los estados financieros de las áreas operativas.

Nombre del puesto

Subgerente administrativo

- De quien depende

Del Gerente General

-Quienes dependen

Las áreas que están vinculadas son; caja, jefe de compras y auxiliar de almacén.

-Objetivo del puesto

Proveer de los elementos necesarios a las áreas en su mando para el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

- Deberes y responsabilidades

Apoyar el Gerente General en la coordinación y despacho de los asuntos a su cargo.

Vigilar que se cumplan los lineamientos y disposiciones de las áreas a su cargo.

Integrar informes relativos a los avances y resultados de las funciones y actividades previamente acordadas con cada una de las áreas adscritas a ésta.

Presentar informes mensuales a los altos mandos de las diversas estrategias implementadas para la consecución de los objetivos.

Planea, supervisa y controla la operación de los diferentes grupos a su mando.

Nombre del puesto

Caja

- De quien depende

Del gerente administrativo

- Quienes dependen

Capitán de meseros, meseros

- Objetivo del puesto

Llevar de manera contable y administrada los recursos que entran al negocio por concepto de ventas o alguna aportación realizada.

- Deberes y responsabilidades

Auxiliar al gerente administrativo en la coordinación y despacho de los asuntos a su cargo.

Vigilar que se cumplan los lineamientos y disposiciones que están bajo su mando.

Cobrar las cuentas de los comensales que asistan al lugar.

Hacer el corte de caja al final de la jornada.

Entregar cuentas claras a sus superiores.

Nombre del puesto

Jefe de compras

- De quien depende

Del gerente administrativo

- Quienes dependen

Las áreas que están vinculadas son; capitán de meseros, chef, auxiliar de cocina, barman, meseros y limpieza.

- Objetivo del puesto

Buscar el mejor precio en el mercado de los productos y utensilios utilizados por cada una de las áreas en el establecimiento con la mejor calidad.

- Deberes y responsabilidades

Auxiliar al gerente administrativo en la coordinación y despacho de los asuntos a su cargo.

Vigilar que se cumplan los lineamientos y disposiciones de su área.

Presentar informes mensuales al subgerente administrativo de las diversas compras realizadas por cada una de las áreas.

Planea, supervisa y controla la operación de compras.

Nombre del puesto

Almacén

- De quien depende

Jefe de compras

- Quienes dependen

Las áreas que están vinculadas son; capitán de meseros, chef, auxiliar de cocina, barman, meseros y limpieza.

- Objetivo del puesto

Acopio y distribución de la materia prima utilizada en las diferentes áreas cuando éstas las requieran.

- Deberes y responsabilidades

Auxiliar al jefe de compras en el almacenamiento de la materia prima.

Abastecer de productos o utensilios cuando se requiera.

Presentar informes mensuales de las salidas y entradas de materia prima realizada por el jefe de compras.

Mantener en óptimas condiciones la mercancía.

Planea, supervisa y controla la operación del almacén.

Nombre del puesto

Subgerente operativo

- De quien depende

Del gerente general

- Quienes dependen

Las áreas que están vinculadas son; capitán de meseros, chef, auxiliar de cocina, barman, meseros y limpieza.

- Objetivo del puesto

Asesorar y brindar apoyo a las diferentes áreas a su mando, creando un ambiente agradable entre los empleados.

- Deberes y responsabilidades

Auxiliar al gerente general en la coordinación y despacho de los asuntos a su cargo.

Vigilar que se cumplan los lineamientos y disposiciones de las áreas a su cargo.

Presentar informes mensuales a los altos mandos de las diversas estrategias implementadas para la consecución de los objetivos.

Preparar nuevas estrategias para motivar a los trabajadores a desarrollar una mejor función en su área.

Inspeccionar las áreas donde se requiera un entrenamiento.

Planea, supervisa y controla la operación de los diferentes grupos.

Nombre del puesto

Capitán de Meseros

- De quien depende

Subgerente operativo

- Quienes dependen

Meseros, chef, barman y limpieza

- Objetivo del puesto

Perfecto funcionamiento del restaurante en el área de servicio y barra.

- Deberes y responsabilidades

1.- Supervisión de;

a) Aseo general del lugar

- b) Material y equipo completo
- c) Montaje correcto
- d) Suministros suficientes en las estaciones
- e) Limpieza del personal
- f) Asignación de mesas a los meseros
- g) Reservación de mesas

2.- Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos, normas y políticas establecidas por la empresa.

3.- Debe recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa teniendo especial cuidado de distribuirla en forma organizada.

4.- Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos.

5.- Entrega la comanda al mesero y supervisa que sea surtida la cocina o bar.

6.- Supervisa el servicio que se brinda en el restaurante o bar.

7.- Supervisa el control en el restaurante o bar, especialmente las cuentas y comandas.

8.- Mantiene un ambiente de cooperación entre el personal del comedor o bar.

9.- Es responsable de hacer requisiciones del material faltante en el servicio.

10.- Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento de personal.

Nombre del puesto

Chef

- De quien depende

Capitán de meseros

- Quienes dependen

El auxiliar de cocina

-

Objetivo del puesto

Adecuado funcionamiento de la cocina, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad, de buen servicio a bajo costo.

.Deberes y responsabilidades

- 1.- Coordinar todo lo relativo al personal de cocina, principalmente en;
 - a) Entrevistar a aspirantes a puestos de cocina
 - b) Selección de personal en coordinación con la oficina de personal
 - c) Capacitación y adiestramiento de personal
 - d) Supervisión del trabajo del personal
 - e) Evaluación del personal
 - f) Elaboración de horarios de trabajo, descanso y vacaciones
 - g) Hacer juntas periódicas entre su personal
 - h) Mantiene disciplina y aseo en el personal
- 2.- Elabora las requisiciones para la oficina de compras o almacén.
- 3.- Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
- 4.- Auxilia al contralor de costos en la elaboración de las “hojas de costos de recetas de alimentos”.
- 5.- Elabora los menús
- 6.- Se mantiene en constante comunicación con el jefe de compras para conocer las variaciones del costo de la materia prima.
- 7.- Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- 8.- Supervisa la limpieza de cocina.
- 9.- Diseña y supervisa montajes para buffets.
- 10.- Supervisa el correcto almacenamiento de los alimentos.

Nombre del puesto

Auxiliar de cocina

- De quien depende

Chef

- Quienes dependen

Meseros

- Objetivos del puesto

Adecuado funcionamiento de la cocina, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad, de buen servicio a bajo costo.

- Deberes y responsabilidades

Responsable ante el chef de la preparación de alimentos en la cocina y sus obligaciones son;

- 1.- Conocer los tiempos de cocción de los alimentos.
- 2.- Conocer las recetas estándar de cocina.
- 3.- Conocer los tipos de cortes en las carnes.
- 4.- Evita el desperdicio de material sobrante al elaborar platillos.
- 5.- Prepara alimentos para el servicio de banquetes, según notificación recibida.
- 6.- Requisita materia prima al almacén, previa autorización del chef.
- 7.- Requisita materiales y equipo al chef.
- 8.- Responsable ante el chef de mantener el costo de alimentos según lo presupuestado.
- 9.- Prepara alimentos para banquetes.
- 10.- Almacena correctamente los alimentos.

Nombre del puesto

Barman

- De quien depende

Capitán de meseros

- Quienes dependen

Meseros

- Objetivos del puesto

Preparar bebidas de buena calidad y dar un buen servicio al cliente.

- Deberes y obligaciones

- 1.- Conoce los tipos de bebidas usadas en el bar; Vinos, licores, cervezas, jugos, etc.
- 2.- Conoce los tipos de cristalería donde se debe servir cada bebida
- 3.- Ayuda en el levantamiento de inventarios para solicitar artículos al almacén
- 4.- Prepara botanas
- 5.- Sirve bebidas para que los meseros las lleven a las mesas
- 6.- Elabora el informe de control de botellas cerradas vendidas y control de costos.
- 7.- Analiza en coordinación con el capitán de meseros, costo de bebidas vendidas mensualmente, según los estados de resultados
- 8.- Levanta inventario mensual de cristalería.
- 9.- Se encarga de la limpieza de la barra.
- 10.- Cierra el bar y entrega las llaves de su área al capitán de meseros.

Nombre del puesto

Limpieza

- De quien depende

Capitán de meseros

.Quienes dependen

Todo el personal

-Objetivo del puesto

Mantener limpias y aseadas todas las áreas del negocio

- Deberes y responsabilidades

- 1.- Conservar el negocio en buen estado sin basura visible tanto para los comensales como para los mismos trabajadores.
- 2.- Supervisar toda vez que sea necesario el área de comedor y bar.
- 3.- Corroborar con el medio ambiente separando la basura inorgánica de la orgánica.
- 4.- Revisar de manera continua el servicio de tocador.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE MESEROS

Para que podamos comenzar a planear el programa de capacitación de los meseros debemos partir con una descripción general del puesto para identificar sus principales tareas. El puesto de meseros requiere de determinadas características para poderlo llevar acabo, no solamente se trata de servir la comida en la mesa y retirar los platos sucios al comensal, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

Nombre del puesto

Mesero

- De quien depende

Capitán de meseros

- Quienes dependen

Chef y auxiliar de cocina

- Objetivo del puesto

Cubrir las expectativas del cliente en cuanto al servicio de atención.

- Deberes y obligaciones

Se presenta al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme.

Conoce el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.

Conoce el uso del material y equipo de su área de trabajo.

Responsable del correcto montaje de las mesas.

Limpia mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, etc.

Cambia blancos sucios por limpios.

Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería.

Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicios con todo lo necesario; las azucareras, salsas, cubiertos, servilletas, etc.

Se presenta al comensal con amabilidad y cortesía.

Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.

Sugiere al comensal aperitivos, cócteles y bebidas.

Sugiere alguna especialidad de la casa.

Conoce y aplica el sistema para escribir las órdenes.

Trata de aprender los nombres de los clientes, así como sus preferencias.

Presenta al cliente la lista de vinos.

Asiste al cliente en la selección del vino.

Toma ordenes de vino.

Conoce las temperaturas usuales para servir el vino.

Conoce la forma de abrir y servir los diferentes vinos.

Presenta la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos para el cliente.

Supervisa el trabajo de su ayudante (garrotero).

Inspecciona que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.

Sirve los alimentos en la mesa.

Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio según el restaurante.

Flamea o asiste en el flameado de alimentos junto a la mesa.

Recoge los platos sucios.

Reconoce al cliente cuando la comida o el servicio no fue de su agrado.

Reemplaza ceniceros.

Cuando el cliente va a encender un cigarro, el mesero lo ayuda con su encendedor.

Solicita al cajero el talón por la cuenta del cliente.

Presenta al cliente la cuenta para su pago.

Paga al cajero por el importe de la cuenta.

Asiste al cliente cuando se va del restaurante.

Observa que los clientes no olviden ningún objeto.

Ayuda en el entrenamiento al personal de nuevo ingreso.

Conoce perfectamente todo el lugar físico, para dar información a los comensales.

Al final de su turno monta las mesas para el día siguiente.

Hace limpieza general de su área al final de su jornada.

Estas y algunas otras particularidades del puesto de meseros, hacen de su trabajo una serie de actividades que debe de ejercer para poder realizar su trabajo en el área de servicios. Una vez identificadas sus principales tareas, vamos a proceder a desarrollar planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para perfeccionar esas labores en el restaurante-bar.

Como podemos observar cada una de las áreas tienen diferentes responsabilidades y actividades en el negocio. Sin embargo, cada uno de ellos es muy importante para sus compañeros ya que de no haber una cooperación, coordinación y comunicación mutua en ambas partes las metas y objetivos no podrán llevarse a cabo. El trabajo del gerente y subgerente es de fortalecer y brindar todo el apoyo y motivar a sus empleados para crear un ambiente agradable en donde el trabajador se sienta parte de la misma y pueda desenvolverse de una manera adecuada.

4.4 ANÁLISIS PREVIO A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cada ser humano es un mundo diferente, así que el tipo de necesidades varía conforme al individuo. Uno de los planes es comenzar con las necesidades que cada uno de los meseros tiene o manifiestan a la hora de ejercer su labor. Sin embargo, a continuación se expresan los más importantes o más comunes.

- ✓ introducción al puesto
- ✓ instrucción de atención al comensal
- ✓ desarrollar simpatía en el proceso de relación con el comensal
- ✓ expresión oral y corporal para la buena atención y servicio
- ✓ como excitar el deseo de consumo
- ✓ capitulación de la atención (cierre de venta)
- ✓ conociendo al comensal

- ✓ aspectos para atender y servir mejor
- ✓ uso de comandas y tiempos para servir diferentes platillos
- ✓ medidas de seguridad e higiene
- ✓ conocer el menú, todos los platillos, como se preparan (ingredientes, presentaciones)
- ✓ tener preparadas las mesas que va atender, conocer el montaje establecido por el concepto de lugar
- ✓ tener la habilidad de sugerir platillos y tomar las ordenes en orden de importancia
- ✓ tener control de sus mesas, de comandas, ordenes, preparación de cuentas
- ✓ tener capacidad para manejar objeciones o reclamaciones, según las políticas del restaurante
- ✓ manejo de la charola
- ✓ uso de herramientas y utensilios
- ✓ Conocimiento de primeros auxilios
- ✓ conocer los tipos de cócteles y bebidas que se preparan en el lugar
- ✓ Conocimiento de una segunda lengua (inglés, francés, etc)
- ✓ motivación personal

Una vez descubiertas las necesidades de cada uno de los meseros (as), podemos darnos cuenta de la carencia de ciertos aspectos que hacen de su trabajo una serie de desaciertos al ejercer su trabajo que pueden afectar la imagen del negocio con respecto de sus clientes. Para nuestra propuesta nos enfocaremos solamente en una necesidad que pensamos puede ser una táctica para la atracción de extranjeros a nuestro establecimiento, servirá como motivación del personal, acrecentara las ventas, permitirá una mejor atención al cliente.

Es por eso que nuestro trabajo es desarrollar un programa de capacitación que se enfocará en el conocimiento de una segunda lengua con el objetivo de brindar un apoyo al trabajador en el conocimiento del menú en el idioma inglés y su aplicación para que pueda ejercer su profesión y comunicarse con toda confianza con los clientes, sobre todo extranjeros y pueda estar motivado a seguir aprendiendo durante el tiempo que trabaje en nuestro negocio. Para nosotros es muy importante la capacitación de este personal ya que son en parte las primeras personas en dar la cara y atender directamente a los comensales.

4.5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este programa de capacitación va dirigido a todos los meseros y meseras de “PUNTA DEL SOL” que laborarán o ingresarán a trabajar al área de servicio a través del negocio. Siendo para la empresa un factor muy importante el capacitar cada uno de los trabajadores en la atención al cliente.

El motivo por el cual debe existir un entrenamiento en este establecimiento, es porque creemos que la preparación constante de los trabajadores ayuda a brindar un mejor servicio, existe una mejora continua, se ofrece un servicio de calidad al comensal, ayuda a conocer y manejar mejor las herramientas de trabajo, las áreas del establecimiento, así como conocer mejor a los mismos compañeros.

Este programa esta elaborado con el fin de que el mesero y mesera una vez ingresando al negocio conozca su oficio de manera teórica y práctica, tanto como el área o estación donde laborará, sus funciones y obligaciones como mesero (a), sus jefes inmediatos, el menú de comidas y bebidas que ofrece el lugar, conocimiento específico de un segundo idioma, además de las herramientas y los utensilios que utiliza diariamente.

El uso correcto de este programa podrá resolver las dudas respecto al servicio que se brinda en este establecimiento. Se pide de una manera atenta que se comprendan los objetivos generales y específicos de cada unidad y sigan las indicaciones que se marcan en cada una de las unidades de este programa para que no se cree alguna confusión y se pueda sacar el mejor provecho del mismo. Cada una de las unidades de este programa, esta orientada a satisfacer las necesidades más notorias y específicas del mesero (a) en cuanto al servicio que debe brindar una vez ingresando a trabajar, según las evaluaciones del negocio, respecto al diagnóstico organizacional, diagnóstico del puesto y diagnóstico de la persona .

Al final de cada unidad, el instructor realizará una evaluación de lo aprendido utilizando diferentes técnicas de capacitación para desarrollar en el empleado un mejor conocimiento teórico y práctico a largo plazo, así como la participación, repetición, relevancia, trascendencia y retroalimentación de cada uno de los temas. Con esto el capacitador decidirá si continua o retoma alguna de la información planteada anteriormente en dicha unidad o tema que no haya sido comprendida por el trabajador.

Nuestro programa de capacitación brindará información tanto de manera teórica como practica; para empezar nos enfocaremos a los fundamentos y funciones del puesto de meseros (as) dentro del negocio, conocimientos de la carta del restaurante-bar en un segundo idioma, recepción y atención del cliente, mobiliario y equipo con que cuenta cada uno de los meseros (as) en la estación de trabajo, para finalizar con la cuenta y el pago del comensal.

Estamos convencidos de que con este programa que implementara este negocio a los meseros propiciará un cambio en la conducta del mesero (a), un mejor ambiente laboral, un conocimiento más concreto de la labor que realizara el mesero en lo que será su nuevo lugar de trabajo. Cabe mencionar que la capacitación será un requisito para todos y cada un de los nuevos empleados que se contraten, así cómo a todos aquellos que independientemente de la experiencia que tengan desarrollando esta actividad será de suma importancia su colaboración ya que ayudará a sembrar nuevos conocimientos y de igual manera a enriquecerlos para un mejor servicio en el negocio.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MESEROS DEL RESTAURANTE-BAR PUNTA DEL SOL

Índice

1.- Fundamentos y Funciones del Puesto de Meseros.

- Objetivo
- Responsabilidades y Obligaciones Generales del Puesto
- Perfil del Mesero
- Posición dentro de la Organización

2.- Conocimiento del Menú.

- Objetivo
- Categorías de las Comidas en un Menú
 - Entremés
 - Ensalada
 - Plato fuerte
 - Cena
 - Postres
- Especialidades
 - Desayunos
 - Pescado
- Bebidas
 - Café
 - Bebidas Alcohólicas
- Vocabulario y Pronunciación en uso (Inglés)

3.- Recepción del Cliente.

- Objetivo
- Maneras de recibir al comensal
 - Saludaciones
- Servicio durante en la mesa
- Vocabulario y Pronunciación en uso (Expresiones en inglés)

4.- La Cuenta y el Pago.

- Objetivo
- Como llevar y recibir una cuenta
- La propina
- Vocabulario y Pronunciación en uso (Expresiones en inglés)

5.- Mobiliario y Equipo.

- Objetivo
- Loza
- Cristalería
- Plaqué
- Equipo complementario
- Vocabulario y Pronunciación en uso (inglés)

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MESEROS
RESTAURANTE-BAR PUNTA DEL SOL**

UNIDAD I FUNDAMENTOS Y DEL PUESTO DE MESEROS	OBJETIVO GENERAL	FECHA Y HORARIO	MÉTODOS Y TÉCNICAS	EVALUACIÓN	TIEMPO TOTAL APROXIMADO
	Orientar al mesero para un desarrollo óptimo en los procedimientos diarios que están bajo su responsabilidad, con apego a las políticas del restaurante-bar.		Aula		Una sesión
TEMA RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO	OBJETIVO ESPECÍFICO Al término de la sesión que el mesero conozca cuales son las tareas bajo su responsabilidad, así como sus obligaciones dentro del restaurante-bar.	20 min	Presentación	-Examen escrito	

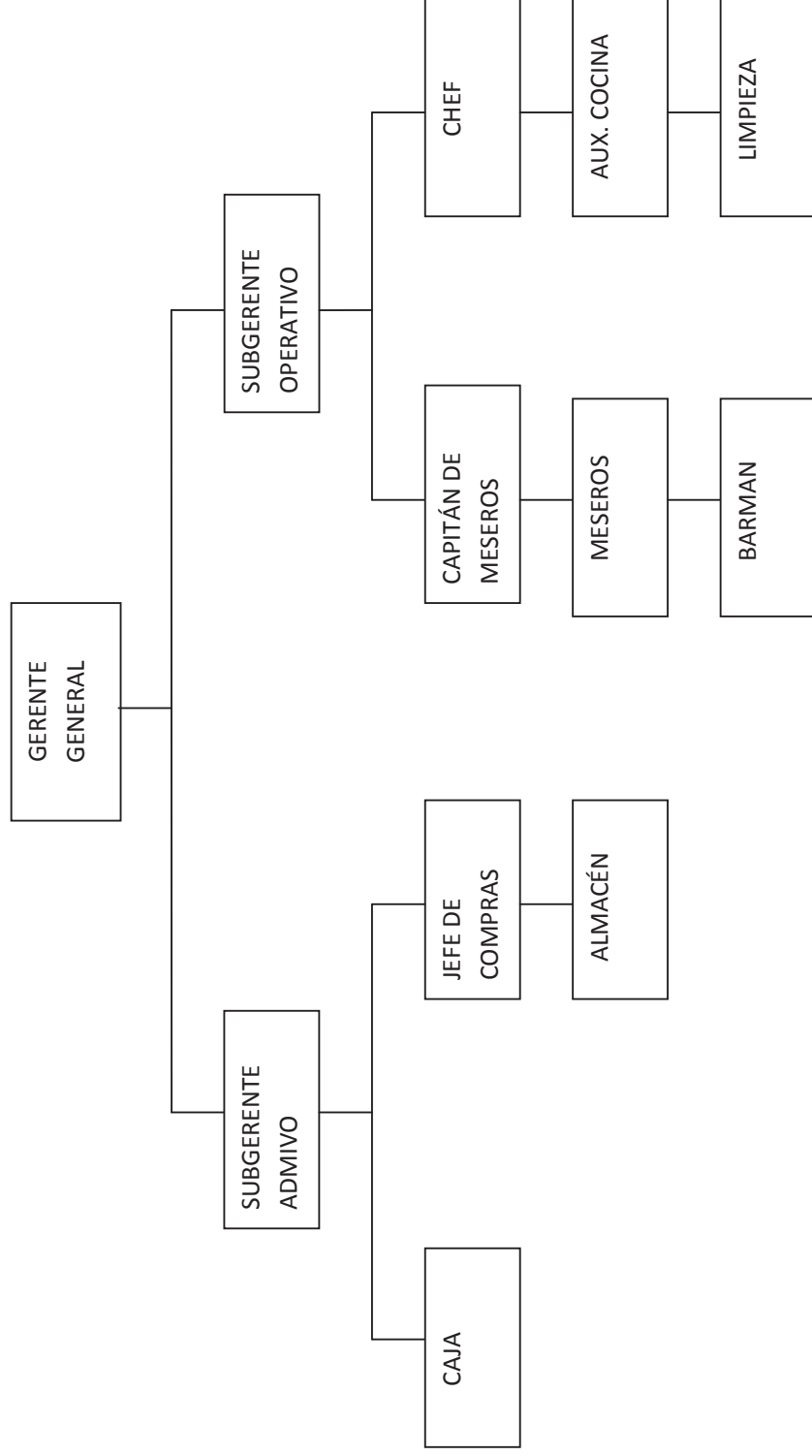
PERFIL DEL MESERO	OBJETIVO ESPECÍFICO Al término de la sesión que el mesero comprenda cuales son las características del mesero ideal en el restaurante-bar.	20 min	Presentación	-Examen escrito	
POSICIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO Al final del tema que el mesero conozca de quien depende y quienes dependen de él en el negocio.	20 min	Presentación	-Examen escrito	

UNIDAD II CONOCIMIENTO DEL MENÚ	OBJETIVO GENERAL Que el mesero conozca e interprete el menú en un segundo idioma.	FECHA Y HORARIO Lunes a Viernes	MÉTODOS Y TÉCNICAS Aula	EVALUACIÓN	TIEMPO TOTAL APROXIMADO 4 semanas
TEMA CATEGORIAS DE LAS COMIDAS EN EL MENÚ.	OBJETIVO ESPECÍFICO Al final del tema, el mesero dominara cada una de las categorías de la carta en el idioma inglés. - Entremés - Ensaladas - Sopas y cremas - Pastas - Plato fuerte - Desayunos - Antojitos regionales - Bebidas	1 Hr	- Repetición - Audio - Lectura - Imágenes - Trabajo individual - Exposición - Hojas rotafolio - Trabajo en equipo - Role playing	Examen escrito Representación de papeles	

UNIDAD III RECEPCIÓN DEL CLIENTE.	OBJETIVO GENERAL Que el mesero conozca e interprete diferente vocabulario en el idioma inglés.	FECHA Y HORARIO Lunes a Viernes	MÉTODOS Y TÉCNICAS Aula	EVALUACIÓN	TIEMPO TOTAL APROXIMADO 1 semanas
TEMA MANERAS DE RECIBIR AL COMENSAL	OBJETIVO ESPECÍFICO Al final del tema, el mesero dominara diferentes saludaciones y vocabulario en el idioma inglés para acoger al comensal.	1 Hr	- Repetición - Audio - Lectura - Imágenes - Trabajo individual - Exposición - Trabajo en equipo - Role playing	Examen escrito Representación de papeles	
COMUNICACIÓN DURANTE EL SERVICIO	OBJETIVO ESPECÍFICO Al final de la sesión, el mesero utilizara expresiones en el idioma inglés y continuara en relación con el comensal.	1 Hr	- Repetición - Audio - Trabajo individual - Trabajo en equipo - Role playing	Examen escrito Representación de papeles	

UNIDAD IV LA CUENTA Y EL PAGO	OBJETIVO GENERAL Que el mesero cuente con el vocabulario inglés para llevar la cuenta al comensal.	FECHA Y HORARIO Lunes a Viernes	MÉTODOS Y TÉCNICAS Aula	EVALUACIÓN	TIEMPO TOTAL APROXIMADO 1 semanas
TEMA COMO LLEVAR Y RECIBIR UNA CUENTA	OBJETIVO ESPECÍFICO Al final del tema, el mesero domine expresiones para retirar y pagar la cuenta del cliente.	1 Hr	- Repetición - Audio - Lectura - Imágenes - Trabajo individual - Exposición - Hojas rotafolio - Trabajo en equipo - Role playing	Examen escrito Representación de papeles	
TEMA MOBILIARIO Y EQUIPO BÁSICO DIARIO	OBJETIVO ESPECÍFICO Al final del tema, el mesero dominara vocabulario de los utensilios básicos.	1 Hr	- Repetición - Audio - Lectura - Imágenes - Trabajo individual - Hojas rotafolio - Trabajo en equipo	Examen escrito	

ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE-BAR



CONCLUSIONES

Creemos que la implementación de una planeación, organización, dirección y control en el restaurante-bar y de este nuevo programa de capacitación ayudara a crear una mejor imagen tanto interna como externa y mejorará administrativamente el negocio pero sobre todo el capital humano será beneficiado en la mayor parte, la oportunidad que se les brinda de conocer más al negocio y hacer que se sientan parte de ella promueve a que incrementen su productividad, permitiendo un mejor clima de trabajo y una mejor coordinación interna.

También, la aplicación de este programa de capacitación relevante y diferente permite al trabajador acrecentar sus niveles de conocimientos permitiéndole desarrolla mejor sus actividades diarias y brindarle una mejor motivación y satisfacción propia. En este caso este plan que va dirigido especialmente a los meseros en el conocimiento de un nuevo idioma les permitirá:

- actualizar y mejorar los conocimientos y habilidades del mesero
- conocer de sus obligaciones y deberes en su labor dentro del negocio
- conocer los objetivos y metas del negocio
- conocer sus jefes inmediatos
- conocer los platillos y bebidas que ofrece el lugar
- una comunicación más directa y segura con los clientes en el lugar de trabajo
- influenciar a clientes nuevos a que entren en contacto con el establecimiento, sobre todo extranjeros.
- mejor conocimiento de las herramientas y utensilios a utilizar
- crear una mejor imagen en el mercado de la comida
- incrementar las ventas por los nuevos comensales que lleguen al lugar
- estar más motivados en el desempeño de sus tareas diarias
- mejor clima organizacional
- crear una causa en el aprendizaje de nuevos temas que les ayudarán en la superación personal y profesional
- relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo
- brindar un mejor servicio al cliente nacional o foráneo
- estar mejor capacitados para recibir a los comensales
- mejorar las relaciones públicas con las personas externas al negocio

Los altos mandos deberán estar convencidos que la aplicación e este programa permite al negocio crecer de manera positiva y a los trabajadores mantener un mejor clima organizacional, permitiendo así el incremento de nuevos comensales al restaurante y aumentar sus ventas. La inversión económica hecha por los altos mandos no será elevada cuando vea los resultados conseguidos.

Para finalizar, algo que no debe pasar desapercibido es la continuación de la capacitación que seguirá siendo de importancia para el desarrollo del personal. Esta evaluación será realizada cada cuatro o seis meses o dependiendo de la labor de los meseros. Una vez que los meseros tengan cumplido el tiempo acordado para la capacitación recibirán una capacitación con un tema nuevo que les servirá para que puedan desarrollar mejor su trabajo y le sirva como motivador para que se sigan preparando en sus vidas personales.

Bibliografía

- 1.- Arias Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos.
editorial Trillas, 13ª reimpresión, S.A., México (1983).
- 2.- Alippo Edwin B.- Principios de Administración de Personal.
editorial Mc Graw-Hill, edición (1978).
- 3.- Chiavenato Idalberto.- Administración de Recursos Humanos.
editorial Mc Graw-Hill, edición (1988).
- 4.- Chruden Herbert Jr. y Sherman.- Administración de Personal.
editorial Continental S.A.(C.E.C.S.A), México (1982).
- 5.- Dessler, Gari.- Administración de Personal.
editorial Prentice Hall, edición (1994).
- 6.- Harris O. Jeff.- Administración de Recursos Humanos.
edición 1ª, editorial Limusa México (1980).
- 7.- Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Personal Relaciones Humanas.
editorial Limusa., edición (2001).
- 8.- Rodríguez Valencia Joaquín.- Administración Moderna de Personal.
editorial Thomson, 6ª edición (2003).
- 9.- Rodríguez Estrada, Mauro.- Administración de la Capacitación.
editorial McGraw Hill edición (1990).
- 10.- Sikula Andrew F.- Administración de Recursos Humanos en Empresas.
editorial Limusa, edición México (1979).
- 11.- Stoner, Freeman, Gilbert.- Administración.
editorial Prentice hall, 6ª edición (1996).
- 12.- Smith Barry J. y Delahaye L. Brian.- El ABC capacitación práctica.
editorial Mc Graw-Hill, 1ª edición (1991).
- 13.- Siliceo, Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de Personal.
editorial Mc Graw Hill, edición (1990).
- 14.- Werther, William B. Jr.- Administración de Personal y Recursos Humanos.
editorial McGrall Hill, 5ª edición (1994).
- 15.- Ley Federal de Trabajo.
- 16.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.