

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad 092, D. F., Ajusco

SECRETARÍA ACADÉMICA

Área Académica I: Política Educativa, Procesos Institucionales
y Gestión

Programa Educativo: Administración Educativa

*MODELO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA EL
TRABAJO*

RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL

T E S I N A

Que para obtener el grado de Licenciado en Administración
Educativa

P R E S E N T A:

CRISTIAN EMMANUEL HERRERA QUIROZ

ASESOR: MARÍA YOLANDA XELHUANTZI LÓPEZ

AGRADECIMIENTOS

En este segundo en que mi vida se detiene para mirar el camino, me viene a la mente el instante en que ingresé a esta universidad, a quien hoy le debo lo que soy y seré por siempre.

El camino fue difícil pero volvería a recorrerlo por que conocí a personas maravillosas que no solo me han apoyado sino que me brindaron su amistad y hoy deseo rendir un homenaje de agradecimiento a mis profesores de la generación 2002-2006, en especial a mi asesora la profesora María Yolanda Xelhuantzi López, a quien admiro y respeto profundamente.

"Gracias Profesora"

A mi madre, Concepción Quiroz López,, a quien se lo dedico y agradezco como un homenaje por brindarme la vida, la oportunidad de existir y ser parte del mundo en este momento, por sus sacrificios, por llenarme de amor, por proporcionarme una educación moral, cultural y social, para verme convertido en una persona de bien.

A mis hermanos, Alfredo, Ricardo, América, David, Iván, por su apoyo, cariño y fortaleza.

A mis amigos incondicionales, que han estado en los momentos precisos y por rodearme de personas que me han ayudado de una u otra forma a tener el suficiente carácter para lograr lo deseado.

Quiero que sepan que el objetivo logrado también es de ustedes y como una muestra de que en la vida no hay imposibles cuando se quiere.

CRISTIAN EMMANUEL

En una época de cambio radical el futuro pertenece en los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe.

RESUMEN

El presente trabajo esta basado en la *capacitación para el trabajo*, donde se propone un programa de capacitación haciendo un perfil de las funciones, conocimientos y estructura que debe tener el personal que dará la capacitación, desarrollando también temas para el curso de capacitación con base en los conocimientos adquiridos como egresado de la Licenciatura en Administración Educativa, proponiendo también un programa de Evaluación que detectara el buen o mal funcionamiento de la capacitación y que dará seguimiento a la misma. Basado en este procedimiento, se propuso los siguientes objetivos. El primero de ellos con base a la experiencia como trabajador de la empresa de autoservicio COSTCO en el área de cajas, primordialmente es precisamente la capacitación de personal, debido a que esta comprobado que la gente respeta más a la persona que le enseña que a la que le exige; se busca la autonomía del trabajo, y se propone la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para así, cada trabajador deberá conocer la prioridad de cada una de sus funciones. El segundo, es preparar a los empleados tanto a nivel operativo capacitándolos, como a nivel administrativo elaborando un programa de desarrollo para que dentro de la organización se tenga el desempeño que se espera tener. El tercero, mediante la capacitación y el desarrollo oportuno y continuo del personal, detectar las actitudes que se deben mejorar, las habilidades que se pueden desarrollar y de esta manera preparar a las personas para lograr un desempeño efectivo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

Descripción

<i>1.1. Experiencia laboral</i>	1
<i>1.2. Problematización</i>	9

CAPITULO II

Categorías de análisis

<i>2.1. La importancia de la capacitación en los recursos humanos en la empresa</i>	14
<i>2.2. Objetivos de la capacitación</i>	16
<i>2.3. Proceso de la capacitación</i>	16
<i>2.4. Tipos de capacitación</i>	17
<i>2.5. Marco legal en materia de capacitación</i>	19
<i>2.6. Cuadros de concentración</i>	28
<i>2.7. Cuadro comparativo</i>	37

CAPITULO III

Propuesta

<i>3.1. Definición personal de capacitación</i>	42
<i>3.2. Organización del departamento de capacitación de los Recursos Humanos de la empresa de auto servicios Costco</i>	44
<i>3.3. Perfil y funciones de los recursos humanos en la estructura orgánica del departamento de capacitación</i>	47
<i>3.4. Programa de curso de capacitación</i>	58
<i>3.5. Evaluación y seguimiento de la capacitación</i>	70
<i>Conclusiones</i>	76
<i>Bibliografía</i>	79

INTRODUCCIÓN

Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización. Creemos así mismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Todo lo anterior considera la dignidad de la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes paternalistas, ni explotación. Y es debido a esta premisa es que veremos la importancia de la función del área de administración de personal.

“De acuerdo a Marx: En el comunismo primitivo había una relación del más fuerte sobre el más débil. En el esclavismo y feudalismo, todo se hacía por la fuerza. En el capitalismo surge formalmente la relación obrero-patronal (Revolución Industrial). Se da la relación Medios de producción (a manos de capitalistas) y de la mano de obra (de la gente). La relación de lo que tienen los medios de producción y quien tiene la mano de obra dan en conjunto un producto, el cual tiene implícita la plusvalía que es la producción extra. Las condiciones que prevalecían durante la década de 1930 crearon una necesidad de nuevos sistemas organizacionales, a sí como nuevas estructuras. Como resultado de esto se desarrolló la función de administración de personal.”¹

No se puede hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, a sí como otras disciplinas. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción etc., así comenzaron a aparecer los departamentos de relaciones industriales (EUA) como consecuencia de las necesidades de poner en manos expertas esta función. En México, se percibió que esta función no

¹ Coller Abram T., “Liderazgo empresarial y una sociedad creativa” Revista Biblioteca Harvard, 1980

consistía únicamente en el pago de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicados y que no bastaba con el “jefe de personal” que pretendía ser amigos de todos.

Los principios de Taylor y Fayol fueron las bases de la administración que a través de la coordinación y la dirección, desarrollaron así, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Razón por la que Taylor, observando la importancia de área, creó las “oficinas de selección”. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere múltiples fuentes de conocimientos.

Tomando como base el tema de la capacitación, imagínese que un campesino, con tercero de primaria exclusivamente, es puesto a dirigir una compañía de computadoras, ¿podría tener éxito en su tarea? Muy probablemente no. Las razones son obvias: por un lado no tiene conocimientos suficientes en administración, contabilidad, mercadotecnia, ni en los aspectos técnicos de las computadoras; por otra parte, no cuenta con la experiencia en ese tipo de trabajo. En resumen: no posee los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se le ha encomendado, aun que sea muy honrado y trabajador y pueda tener muy buena voluntad. En este ejemplo se percibe muy claramente el papel que juega la educación en cualquier organización, así como dentro de cualquier país en general.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país; sin embargo, el capital por si solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico; es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para trabajar de manera eficiente, algunos economistas buscan en la educación la razón principal del adelanto de países como Alemania y Japón que, pese a haber sido destrozados en la segunda Guerra Mundial, se recuperaron muy rápidamente. En cambio, países como África, Asia y América Latina a donde se ha llevado también grandes sumas de capital, el atraso es evidente, aun cuando cuentan con recursos naturales de los cuales carecen los países industrializados.

Hay que recordar que México enfrenta el problema de una explosión demográfica y la única forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar la productividad en todos los órdenes así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país tenga conglomerados económicamente activos; es decir, de productores y consumidores. Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad. Pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes. Resulta importante recordar también que el aumento en la productividad es un medio efectivo para repartir la riqueza: si no hay aumento en la producción el incremento en los salarios solo traerá inflación que puede desquiciar totalmente el desarrollo económico.

Así pues, en términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo.

La educación es un término genérico que indica, la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas; se emplean entonces otros términos generales:

Entrenamiento.-Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

En términos específicos podríamos definir como:

Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Como se ha mencionado, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano como los requisitos de las tareas que esta actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de la capacitación y el desarrollo a fin de lograr una optimización del elemento humano; sin embargo, la capacitación para lograr eficacia debe ser sistemática y realizada en tiempo y circunstancias adecuadas. Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal

“La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados. Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación”.²

Mayor capacitación = más productividad y más ingreso.

Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones. Es conveniente capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel e, inclusive, para moverlo de un área operativa a una administrativa.

La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un puesto mejor. La adaptación al nuevo puesto tiene que ser

² Jack Fleitman. “La Gente”, <http://www.lagente.com>

regresiva para que la persona conozca todas sus responsabilidades y pueda manejar bien la autoridad que le confiere al puesto. Cuando el personal de la empresa logra ocupar mejores puestos y la gente está consciente de que hay posibilidades de crecer dentro de la organización, el esfuerzo que se realiza es mayor, el grupo se identifica y la empresa se fortalece.

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social; entre más y mejor capacitado está un individuo, más produce y más recibe. Para las personas es muy satisfactorio que la empresa les reconozca su capacidad para trabajar, de intercambiar ideas, de opinar, de tomar decisiones, de resolver problemas pero se necesita que el nivel directivo permita su participación en la empresa.

Por otro lado hablamos pues del desarrollo del personal que va más allá de la capacitación, no se concentra en el desarrollo de habilidades, aunque éste está implícito. Más bien, se concentra en la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la organización.

Así, considero que:

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal no ejecutivo, obtiene habilidades y conocimientos técnicos para un propósito particular. La capacitación se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, está dirigida a los que no son administradores, por lo general los cursos de capacitación se diseñan para un propósito a corto plazo.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales. El desarrollo se refiere a conceptos filosóficos y teóricos, va dirigido al personal administrativo. Los cursos de desarrollo por lo regular, se elaboran para propósitos educativos más amplios.

Es necesario preparar a los empleados tanto a nivel operativo capacitándolos, como a nivel administrativo elaborando un programa de desarrollo para que dentro de la organización se tenga el desempeño que se espera tener.

Pero para lograr el desempeño que la empresa desea obtener de los empleados, se necesita un compromiso entre ambas partes. La organización debe proporcionar las bases para que sus trabajadores tengan la preparación necesaria y especializada que les permite enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. Debe crear, difundir, reformar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. Debe elevar la calidad del desempeño. Actualizar los conocimientos y habilidades para posteriormente promover a su personal a nuevas posiciones. Debe crear un clima de estabilidad y confianza en el trabajador, y debe finalmente proporcionar la comunicación abierta.

Asimismo, como Licenciado en Administración Educativa se debe contribuir a que los demás miembros de la organización se comprometan con la empresa cambiando sus actitudes y mentalidad para lograr elevar la calidad y productividad en la misma a su vez concientizarse y ponerse realmente la camisa de la organización. Cuando nos concienticemos de la importancia de este compromiso, lograremos entonces contribuir al logro de los objetivos de la empresa, elevar el nivel de vida y aportar a la sociedad y a nuestro país mejores condiciones de vida.

Mediante la capacitación y el desarrollo oportuno y continuo del personal, podemos detectar las actitudes que se deben mejorar, las habilidades que se pueden desarrollar y de esta manera preparar a las personas para lograr un desempeño efectivo.

Con lo anterior quiero hacer notar que no sólo la capacitación influye en el nivel servicio que brindan las empresas. Por ello concluyo que como Administrador Educativo es pertinente hacer propuestas de Capacitación, independientemente de área en la que se labore, pues es un tema que corresponde trabajar al perfil de egreso y que beneficie a la organización, al cliente, al personal y principalmente a la educación y al país en el nuevo milenio.

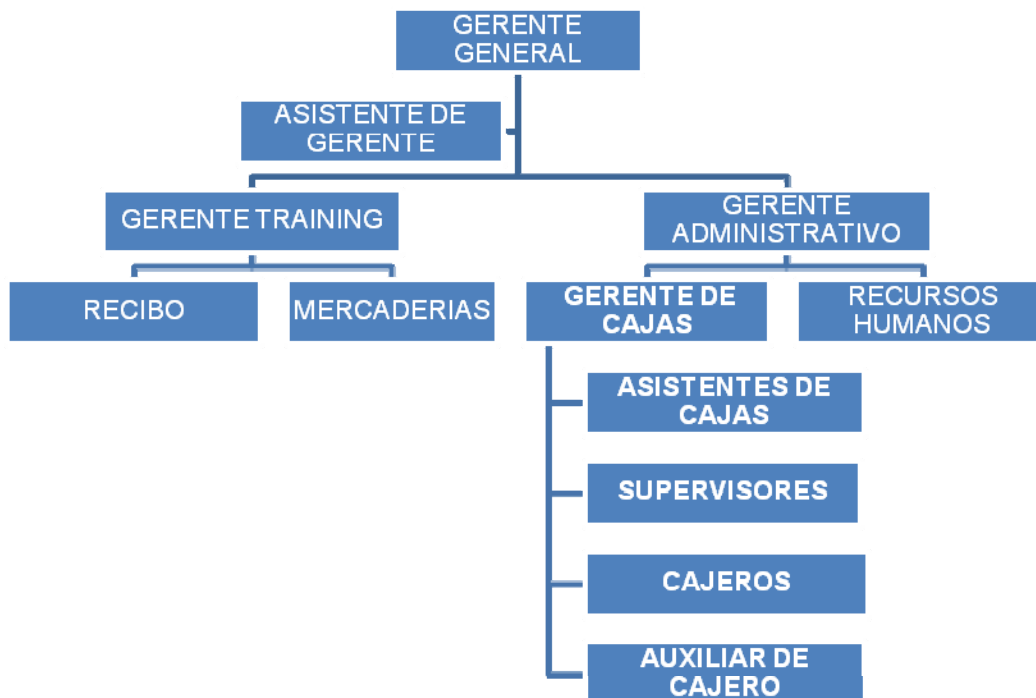
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN

1.1. EXPERIENCIA LABORAL

EL presente capítulo hace referencia en la experiencia laboral que tengo en la empresa de auto servicio COSTCO, la cual es una de las corporaciones más importantes tanto a nivel nacional como internacional, llevó dos años laborando en esta compañía, ingresé en agosto de 2006 en el área operativa, primero inicié en cajas, después de tres meses en piso, y en los siguientes tres meses a inventarios y actualmente transito por los tres puestos.

COSTCO fue creado en 1976 con el nombre de PRICE CLUB, inventor del formato de los Clubes de precios, bodegas de auto servicios, también es el creador del formato de Club de precio con acceso por medio de membresía y en 1983 pasa a ser COSTCO. En febrero de 1992 se inaugura en México la primera bodega de PRICE CLUB en ciudad Satélite, ubicada en el municipio de Naucalpan, Edo.Mex., al norte de la Ciudad de México. En 1994 se fusionan para hacer más fuertes y ofrecer mejores servicios y precios a sus socios al crear "PRICE COSTCO" y en 1995 se decide usar sólo el nombre de COSTCO.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Actualmente COSTCO cuenta con 31 sucursales en todo el país, de las cuales seis se encuentran en la zona metropolitana del Distrito Federal. Me encuentro laborando en la sucursal de COSTCO Coapa, ubicada en la Calle Puente 186, Col. AMSA, Coyoacán, la cual cuenta con los siguientes departamentos y servicios:

Centro llanero, Farmacia, Óptica, Foto Revelado, Revelado Digital, Service Deli, Carnicería, Rosticería, Frutas y Verduras, Panadería, centro de Ayuda Auditiva, Centro de Impresión y Copiado, los horarios en los que opera esta sucursal es de 8:00 am a 21: 00 pm, de lunes a domingo.

Los servicios que ofrece COSTCO dentro de cada departamento son los siguientes:

Centro llanero, el cliente al comprar sus llantas en cualquier sucursal de COSTCO y por el pago de su primer servicio que consta de: montaje, balanceo y válvulas nuevas; los servicios posteriores de: Balanceo, rotación, reparación y presión de llantas obtiene estos servicios gratis durante la vida de éstas.

Óptica: ofrece un examen gratuito, cuenta con graduaciones elaboradas con alta tecnología, con armazones, lentes de contactos (desechables, especiales y cosméticos), tratamiento anti-ralladuras y protección ultravioleta.

Ayuda auditiva: realizan exámenes auditivos sin ningún costo y utilizan nuevas herramientas tecnológicas digitales para su realización.

Farmacia: cuentan con el servicio de aparatos de monitoreo (presión, temperatura, glucosa, colesterol, etc.)

Foto revelado: tiene los servicios de revelado de una hora, kioscos para revelado digital, reimpressiones y ampliaciones, índice de impresiones de 35mm, tarjetas de felicitación y eventos.

COSTCO cuenta con cuatro turnos para sus trabajadores, en la mañana, medio día, en la tarde, y tarde noche; ya que apoya a sus trabajadores para que sigan estudiando, o para aquellos que tienen alguna otra responsabilidad.

Las jornadas son de cuatro horas diarias, con dos días de descanso entre semana, y seis horas los fines de semana, los días de descanso son rotativos, el pago por quincena es de \$1,200.00 pesos, a los tres meses de haber ingresado se otorga una planta o una base al trabajador y el sueldo aumenta a 1,300 pesos quincenales.

En temporadas altas (noviembre, diciembre) hay que cubrir horas extras sin goce de sueldo, el chequeo de entrada y salida es por medio de tarjeta electrónica y dan cinco minutos de tolerancia de acuerdo a la hora que se haya asignado ese día para laborar, pasando los cinco minutos automáticamente es falta.

La empresa también otorga un seguro de gastos mayores, esto es por si el trabajador sufre un accidente fuera de la tienda, se hace cargo de un 80% de los gastos, y obviamente otro de seguro de gastos menores donde cubre el 100% siempre y cuando ocurre un accidente dentro del área laboral o la tienda.

Cuenta también con un finiquito, el monto de éste es dependiendo de la antigüedad que el empleado haya tenido laborando en la tienda y la causa de salida, ya sea por despido o por renuncia propia, también se proporciona una caja de ahorro, donde el trabajador decide cuál es el porcentaje que quiere que se le descuente quincenalmente, obviamente estos porcentajes ya están establecidos en la tienda.

También se les da incentivos a los trabajadores que hayan sobresalido en su departamento, como aquellos que no tuvieron faltas, retardos, amonestaciones, También influye el que hayan favorecido mayores ventas, o en caso de cualquier área de cajas de los diferentes departamentos, a la persona con mayor ítems registrados en su gaveta y en el tiempo más corto, estos incentivos no son gratificados económicamente, si no por medio de una semana más de vacaciones cuando el trabajador esté en su periodo vacacional, también se les premia con viajes pagados por la empresa.

Se realizan también comidas para los diferentes departamentos, esto es como motivación a los trabajadores y para que tengan una mejor convivencia y comunicación dentro del área laboral. El control de la tienda se lleva a cabo por los diferentes niveles de jerarquía, en primer lugar está el gerente general de la tienda, quien es el que supervisa a fondo el procedimiento que se lleva dentro de la tienda en los diferentes departamentos y se lleven correctamente, en segunda instancia está el gerente de piso que supervisa de igual forma los departamentos de piso, el control de mercancías y el acomodo correcto de las mismas etc.

En tercer instancia se encuentran los gerentes de cada departamento, que se encargan del buen funcionamiento de todo el proceso operativo y que la tienda esté en buen funcionamiento a la vez cuentan con supervisores que apoyan a la solución de problemas que surgen en las diferentes áreas de servicio. Para poder ascender de puesto o de jerarquía es a partir de un año laborado dentro de la tienda o haber sobresalido en los diferentes puestos que se le hayan asignado, a un corto plazo, tener iniciativa y liderazgo.

La forma en la que yo entré a trabajar en COSTCO, fue por medio de una solicitud de empleo vía Internet, a dos meses de haberla realizado me llamaron por teléfono, se me realizó una entrevista que duró aproximadamente treinta minutos, me hicieron una serie de preguntas, que respondí satisfactoriamente, después de ésta me solicitaron mi documentación correspondiente y se me informó que al día siguiente ya tenía que presentarme a una capacitación de introducción de la empresa.

La introducción fue la proyección de un video de cómo se creó COSTCO, de igual manera fue la capacitación, también con una hora de proyección, esto fue así en teoría, posteriormente se me colocó en la zona de cajas, para pasar a la parte práctica. Esta área está conformada por 15 cajeros en los diferentes turnos, en primer instancia me colocaron como “cooler” que es más bien el ayudante de cajero, y su función es ayudar al cajero a pasar las mercancías de los clientes que traen en su carrito a otro, y esta función tiene el nombre de one to one (uno a uno), esta función es para que no pasen las mercancías sin ser cobradas, y en el área de salida no se les moleste a los clientes con ser regresados ya que entorpece a la fila de cobro, y obviamente evitar una pérdida para la tienda.

La práctica es mientras el cajero está cobrando enseña a la persona de nuevo ingreso que producto pasa por la banda y el infrarrojo, y que productos se quedan en el carrito y cómo introducir los ítems, cómo hacer los envíos en efectivo, cómo abrir y cerrar la gaveta; después al siguiente día se asigna tu clave para que se asigne la gaveta y para comenzar a trabajar.

De igual manera, en los diferentes departamentos que hay dentro de la tienda hacen la misma función, hay ocasiones que durante el transcurso del día no hay tanta gente, entonces las funciones que tienen algunos cajeros, es la de recolectar toda la mercancía que los clientes dejan regada por toda la tienda, se lleva a un área específica, de ahí al término del día los cajeros que ese día les tocó laborar en las últimas cuatro horas o hasta el cierre se quedan a acomodar todos los productos en el área que les corresponden, y así su salida varía dependiendo cuánta mercancía exista para su acomodo y esto puede variar, puede ser en una hora o más.

Una de las reglas que hay en los departamentos de cajas, es que el cajero después de haber llegado a un límite de efectivo en gaveta, la máquina registradora automáticamente se bloquea impidiendo realizar cobros, en la mayoría de las ocasiones es algo estresante para los clientes, pues se incomodan y manifiestan su descontento porque el corte de caja les hará perder tiempo a ellos, pocas veces comprenden la situación que pasa, y piensan que es cuestión de los cajeros, también cuando un cliente realiza una compra de un artículo de más de tres mil pesos, se tiene que pedir una autorización a algún supervisor o gerente de cajas, de igual manera cuando el caso sea que el cliente realice compras de varios productos rebasando una cantidad de más de diez mil pesos, también se pide una autorización, las cancelaciones de productos deben de ser realizadas por los supervisores, ya que ellos cuentan con una clave para realizarlas, al terminar el horario laboral y al hacerse el corte, la máquina registra si hubo un faltante o sobrante de dinero, si se registró un sobrante la empresa adquiere ese dinero, y no por el hecho de haber habido un sobrante significa que se trabajó bien, al contrario a la tienda no le conviene que pasen esas situaciones, en el caso contrario, si se registra un faltante será pagado por el trabajador si es menor de cien pesos,

el trabajador podrá pagarlos en el momento si que es así lo quiera el mismo trabajador, si no se les descontará en nómina, y si es mayor de los cien pesos automáticamente se va al descuento de nómina, y estos errores son malos para los trabajadores ya que entre más amonestaciones tenga un trabajador se generan más obstáculos y es más tardado el ascender laboralmente de puesto.

El personal de caja o cajero también tiene la responsabilidad de revisar bien los billetes que los clientes dan al pagar sus mercancías, por que si se llegan a recibir billetes falsos también serán descontado de nómina, esto incluye cheques, dólares y tarjetas de crédito, en el caso de los cheques pueden ser aceptados todos a aquellos que cumplan con los requisitos que la tienda les solicite y si pasan de un monto de más de de tres mil pesos, se pide una autorización de algún supervisor. Otra regla es que el cajero no debe mantener su gaveta abierta, no tener documentos sobre la caja y no cambiar efectivo a los clientes.

Durante el periodo que estuve en el área de cajas, tuve varios faltantes. La mayoría fueron menos de cincuenta pesos, algunos los pagué en el momento y otros me llegaron como descuento, el mayor faltante que tuve fue de mil pesos, que me fueron descontando quincena por quincena, hasta cubrir el monto del faltante, pero así como tuve esa malas referencia hacia mi trabajo que realizaba, también formé algunas buenas; como el haberme colocado por al menos algunas semanas en segundo lugar en el registro de los ítems y de ahí no pasaba de tercero y cuarto lugar, esto es bueno para mi, ya como mencioné antes son como puntos que se me otorgan, ya que cuando esté en periodo vacacional se me darán más días de vacaciones.

A los tres meses de haber estado en área de cajas, pedí mi cambio a piso ahí se manejan diferentes funciones, como el acomodo de de mercancía por medio de plataformas, también es el estar auxiliando a los clientes cuando requieran información de los productos, separar la mercancía y colocarla en el departamento que debe de ir, retirar la merma de los demás productos llevándola a un área específica ya asignada para después recuperar lo que todavía este en buenas condiciones, de ahí se pasa a un área donde se vuelve a envolver para ser llevada de nuevo al departamento que pertenece.

Esta área también cuenta con los mismos horarios que el de cajas, pero aquí hay uno más, que es el nocturno, es el de las doce de la noche y es seleccionado el personal que se va a quedar a laborar en ese horario, lo que se hace, en este turno, es reacomodar o cambiar de lugar algunos productos usando los montacargas, esto se hace de noche para evitar accidentes con los clientes y con los mismos trabajadores, el cambiar de lugar los productos es una estrategia de la tienda, ya que los clientes al tener ya ubicados los productos van directamente a ese lugar, al cambiarlos, obviamente el cliente al no encontrarlos estará buscando y verá otros productos, en esta área el trabajador debe de llevar siempre el uniforme especificado contra accidentes, por ejemplo a los que llegan a laborar en la noche, se les pide que usen botas, casco, guantes, fajas etc. El uso de la faja es un requisito para todas las áreas y departamentos, ya que en ocasiones llegan auditorías, revisan la seguridad que hay en la tienda para con sus trabajadores.

Los empleados que trabajan en el turno de la noche tienen un sueldo mayor, casi el doble que el empleado de cajas ya que por la noche cubren un horario de seis horas y por ley, el trabajar de noche el salario aumenta.

El periodo que estuve en esta área fue también de tres meses en la cual tuve tres accidentes que no fueron de importancia o de gran riesgo. En esta área casi no hay posibilidades de ascender de puesto, sólo con antigüedad y el buen manejo de herramientas con las que trabajas dentro del departamento, la puntualidad y la asistencia.

Después de los tres meses laborados en el departamento de piso general, se me cambió al área de inventarios, por falta de personal y nos hicieron saber de la vacante para dicho puesto, preguntaron que quién quería formar parte de ese departamento, yo me ofrecí y sí me aceptaron mi cambio, se dio una inducción de cómo se tiene que trabajar en esa área, luego a una capacitación que de igual manera se llevó a cabo como los demás departamentos, se me asignó a otra persona que ya tenía experiencia y tiempo en esa área, después ya se me encomendaron las tareas a realizar.

Lo que yo hacía era obviamente inventariar todos los productos que llegan a la tienda, se nos asignan unas listas con los registros de los productos que hay que inventariar, se hacen dos procesos de registro, el primero hay que checar con las listas que se nos asignaron, el porcentaje y la cantidad de productos que van a descargar en el área de descargue, y que realmente sean las señaladas en el oficio; el segundo paso es, estando ya la mercancía o los productos en bodega se les asigna un número de inventario, este número lleva el modelo del producto o productos ya sea el caso, y el área a donde pertenecen, ya haciendo todo el inventariado, se pasa al sistema para que ya se tenga una relación del total de los productos.

También se hacen inventarios internos, sobre los productos que se encuentran todavía en venta y exhibición. Este proceso se lleva a cabo en la noche, previo a esta actividad, se fija una fecha desde tres meses antes, llegado el día que se fijó el inventario y estando las mercancías en su lugar y ya acomodadas se empieza a ser un conteo general de todos los productos, se hacen dos revisiones.

Para este tipo de inventarios se requiere la ayuda de todos los trabajadores de la tienda, ya haciéndose el conteo general, se pasa a sistema ya registrados los datos, se hacen las estadísticas y se obtienen porcentajes de las ventas y pérdidas realizadas en el lapso de tres meses. De igual manera los salarios son los mismos, en ocasiones varían dependiendo la antigüedad que tengas y si tienes ya otorgada una planta de trabajo, los lineamientos de seguridad son los mismos y el horario igual. En estos momentos me encuentro laborando en cajas, pero como ya mencioné anteriormente ahora estoy en apoyo en las tres áreas.

1.2. PROBLEMÁTICA

Una de las situaciones con más notoriedad o que genera una de las problemáticas más trascendentales en la tienda de auto servicio COSTCO, es la carencia de capacitación a todo el personal en general, empezando primero con una inducción hacia el departamento o el área que se va a laborar y a toda la tienda en general, donde se tiene la obligación de brindar la información sobre la rutina de trabajo, una presentación más a detalle, quizá mediante folletos o reglamentos de las políticas, y después a una capacitación correcta y adecuada sobre las herramientas con las que se trabaja y el espacio de trabajo donde se te asigne.

En COSTCO, a causa de esta inadecuada inducción y capacitación han surgido varios problemas, que tal vez incluye temas del proceso administrativo, como la evaluación al personal, una plantación y organización por parte de los directivos, y la capacitación que es para mí lo primordial en esta tienda y en este tipo de problemas.

Los problemas que han surgido son, en primera instancia el ausentismo de los mismos trabajadores, donde la empresa no aplica ciertas sanciones necesarias a los trabajadores que tienen un mayor índice de faltas, esto genera que un cajero que ya tiene hora de salida, por esa persona que faltó ese día, tiene que esperar hasta que llegue personal de la misma área a cubrirlo, donde en ocasiones se pierde una hora en lo que te cubren, el problema es que no sólo faltan una o dos personas, si no a veces son hasta siete trabajadores, esto también genera, que en el momento de haber ya cerrado la gaveta, no hay supervisores que te hagan tu corte, por que están cubriendo los lugares de las personas que faltaron y a la vez están descuidando su área de trabajo, aquí también se pierde más o menos otra hora, entonces ya no se están laborando cuatro horas, como esta estipulado en el contrato, sino hasta seis horas y sin goce de sueldo y esto a la vez arroja otra problemática, que es la desintegración del equipo de trabajo, por eso el objeto de la inducción y la capacitación es de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo.

En resumen, implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo. Para ello, recibe capacitación por parte del gerente de la tienda o de algún antiguo empleado. Por eso es importante que el empleado tenga un adecuado entrenamiento, mediante el cual se oriente e informa al nuevo empleado sobre cómo cumplir con las exigencias del puesto.

Como mencioné anteriormente si el trabajador sabe cumplir con estas exigencias, como el no llegar tarde o faltar evitaría el surgimiento de estos problemas, existen muy pocos puestos dentro en los cuales no se requiera entrenamiento, pero aún así es necesaria la capacitación.

Otro problema que surge dentro del departamento de cajas, es cuando un empleado de primer ingreso, no conoce la herramienta con la que está trabajando, que en este caso sería la caja de cobro, y esto es a causa de la inadecuada capacitación que se le brindó cuando se presentó a ella, no hay un simulador con el que se trabaje uno o dos días a fondo para que se conozca sus funciones y evitar los errores que tienes cuando ya te encuentras laborando, esto a su vez trae como consecuencia, que la fila de cobro se detenga y se sature de clientes, entonces por medio de la capacitación ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas; además con la capacitación, se le proporcionan al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

Otro problema que se genera en el área de cajas, es que no hay un grupo asignado al área de devoluciones. Como se señaló en el capítulo anterior, devoluciones es área donde se regresa toda la mercancía que se recolectó durante el día y que está fuera de su lugar de venta y donde no se llevó un orden en la separación de la misma por lo que se encuentra toda revuelta entonces hay que separarla por departamentos, y llevarla a su lugar de origen, esta tarea la hacen los cajeros que se quedan al cierre, si ellos tienen su salida a las diez de la noche o encierre de su gaveta, en primer lugar se tienen que quedar a que les hagan su corte, proceso que en este horario es más tardado, por que las últimas horas del día es donde la tienda tiene más clientes, por lo cual los cajeros en sus cuatro horas de labores tienen saturadas sus cajas y esto causa que tengan mayor registro de ventas y provoca que el corte sea más tardado, aparte que sólo asignan a dos supervisores, cuando se encuentran

hasta quince cajeros, y esto lleva aproximadamente una hora de proceso, después de esto se van a las devoluciones que también tiene un proceso de una hora u hora y media , entonces estamos hablando vendrían saliendo a las doce o doce y media, dos horas más, también sin goce de sueldo además que la tienda ya no se hace responsable de lo que te pase afuera o si alcanzas transporte o no, y entonces por qué no asignar un grupo que haga estas devoluciones antes y hacer el cierre de ciertas cajas?, y el peor de los casos es que en temporada navideña esto es aun más grande por la gran demanda de clientes que tiene la tienda, y en ese tiempo la salida era hasta la una de la mañana o más tarde, es aquí notoria la inadecuada o ausente organización para implantar un plan para evitar esto.

No sólo se debe capacitar al empleado de nuevo ingreso, sino también a aquel que ocupará otro puesto o se hará cargo de otra área dentro de la misma tienda, como se mencionó en la descripción, cuando realicé mi cambio de departamento, tampoco se me instruyó adecuadamente; el que se asignen al trabajador con otro personal, que ya tiene más tiempo en el departamento, a veces no tiene la misma paciencia que una persona que se va a dedicar completamente al adiestramiento, por que ya tiene la presión del mismo trabajo y eso hace que no te enseñe las herramientas o técnicas para trabajar adecuadamente, el adiestramiento es la habilidad o destreza impuesta por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Es un entrenamiento práctico impartido a los empleados de menor categoría, para la utilización y manejo de máquinas y equipo, pero en este caso no se maneja nada de eso, como menciono anteriormente es muy superficial lo que se enseña, con el tiempo y con algunos errores se aprende, pero ¿Por qué no empezar bien desde el principio?, en ocasiones los mismos trabajadores que asignan no quieren capacitar a los de nuevo ingreso y le dicen a otro y ese a otro, ¿por que? Porque ellos no tienen o no saben como expresar o enseñar o dar la capacitación.

Yo creo que el área de recursos humanos debe seleccionar personal de todos los departamentos, capacitarlos para que ellos a su vez puedan capacitar al personal de nuevo ingreso y más un grupo selecto de capacitadores, el peor de los casos es que en ocasiones el mismo trabajador no sabe atender al cliente, ni darle la información correcta, por que no se sabe a veces los productos que están en venta, o en que área están, ni quién es el gerente

de piso y al gerente general, no conocen ni siquiera cómo está conformado el organigrama de la tienda.

¿Qué pasa con la mayoría de las empresas de servicios o departamentales con respecto a la capacitación que deben brindar a sus trabajadores? he aquí el punto de análisis y de atención preferencial que se debe dar a la capacitación. En ella se dan las siguientes actitudes:

- Poca importancia para la capacitación, debido a la de concientización del empresario.
- Se considera la función capacitadora como un gasto y no como una inversión.
- El crecimiento y el desarrollo tecnológico va desbordando el desarrollo de su potencial humano.
- Los responsables de la capacitación en dichas empresas, más que educadores y administrativos de la capacitación, son profesionistas de diversos orígenes que no tiene noción de ésta y su alcance, simplemente ocupan un puesto dentro de la organización.
- No hay vinculación entre los posibles programas de capacitación que se implementan con las demandas del entorno productivo y de la propia empresa.
- Los esquemas de capacitación existentes, resultan obsoletos en su concepción y en sus métodos.
- La tecnología se trata de adaptar sin una preparación previa de los trabajadores.

- El capacitador no responde ni en calidad ni en método a las necesidades de capacitación de la empresa y del trabajador.
- No existe una conciencia clara y definida sobre las necesidades, alcance y apoyo a la capacitación por parte de la clase directa, considerando la capacidad en todo caso, como una función complementaria y sin importancia que se puede dejar de lado.

CAPÍTULO II. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

2.1. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo al esbozo que se hizo sobre la problemática, en este trabajo se analizan los conceptos y diferencias de Capacitación de acuerdo con diversos autores, esta comparación se hará mediante cuadros comparativos, que presentan los beneficios de la capacitación y se describen y explican los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de programas de capacitación de la empresa. Estos conceptos, en lo personal son los apropiados para manejar los problemas que se plantearon.

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a las formas que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, ésta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico con base en la practicas o mejor aún, combinando los dos. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

¿POR QUÉ ES NECESARIA LA CAPACITACIÓN?

Porque existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiera resolver apoyándose en la capacitación, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica por que estamos hablando de capacitar cuando se implanten los sistemas de información.

Para el caso de la capacitación será necesario detectar algunos de sus elementos, tales como los recursos materiales, actividades, Índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad. Y el área donde va a empezar a laborar el trabajador.

Explicaré brevemente cada uno de éstos:

Recursos materiales: son los útiles que el trabajador necesita para realizar su trabajo.

Actividades: son los quehaceres que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil.

Índices de eficiencia: algunos quehaceres que se pueden contar sobre todo en personal Operativo, por ejemplo en el caso de cajeros, el número de facturas o tickets de compra adecuadamente emitidos, entre el total de operaciones realizadas.

Requerimientos: son las habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes o competencias que la empresa necesita que posean sus trabajadores tales como nivel de escolaridad, experiencia, edad, sexo, etc. que solicitan para que desempeñen un puesto.

Ambiente de trabajo físico: Es todo aquello que involucra al trabajador y a su puesto de trabajo por ejemplo: Luz, color, ambiente de trabajo, ruido.

Medidas de seguridad: Son aquellos factores que hay que cuidar para que no se provoquen accidentes de trabajo.

2.2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.

Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

3.3. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito.

La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa Este proceso se compone de 5 pasos que continuación mencionan:

- Analizar las necesidades: identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño
- Diseñar la forma de enseñanza: aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. Etc.
- Validación: aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- Aplicación: aquí se aplica el programa de capacitación
- Evaluación: se determina el éxito o fracaso del programa

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

2.4. TIPOS DE CAPACITACIÓN

La Unidad de Capacitación va administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo, y el desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Capacitación para el trabajo. | a) Capacitación de ingreso |
| | b) Inducción |
| | c) Capacitación promocional |
| 2. Capacitación en el trabajo | a) Adiestramiento |

b) Capacitación específica y humana

3. Desarrollo

a) Educación formal para adultos

b) Integración de la personalidad

c) Actividades recreativas y culturales

1. Capacitación para el trabajo

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

- a) *Capacitación de preingreso.* Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) *Inducción.* Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) *Capacitación promocional.* Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

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

3. Desarrollo

Este comprende la formación integral del individuo y, especialmente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en un desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

- a) *Educación formal para adultos.* Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) *Integración de la personalidad.* La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- c) *Actividades recreativas y culturales.* Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para la integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

2.5. MARCO LEGAL EN MÉXICO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN¹

En nuestro país el marco legal de la capacitación está fundado en el Artículo 123 de nuestra Constitución.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas extras de trabajo, días de descanso y salarios. Regula los derechos de huelga y despidos.

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Constituye una importante novedad la reforma: Constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna: como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores, por su importancia se transcribe dicha fracción:

Artículo 123 constitucional:

Fracción XIII. “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo”.

La ley reglamentaria determinará a los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial De la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Ley Federal del Trabajo²

(Los siguientes artículos se retoman de la Ley Federal del Trabajo)

Artículo 3º “el trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Es muy interesante y por demás importante que la Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, como el fenómeno educativo, y el interés social.

² Ley Federal del Trabajo, [http:// www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf)

Este es un gran acierto de la legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

Antecedentes, textos y comentarios

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno.

Posteriormente envió una iniciativa de ley en la cual se eleva a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

A continuación se presentan los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento.

Ley Federal del Trabajo

Capítulo III bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A

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

Se concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153 B

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

Resalta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan. El costo está a cargo de la empresa.

Artículo 153 C

“las instituciones o las escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”:

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Artículo 153 D

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

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

Artículo 153 E

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

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, o el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; o como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad.

IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.,

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153 G

“Durante el tiempo en el que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa”.

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

Artículo 153 H

“los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forme parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos”.

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Esto es muy importante ya que significa que el Estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se dé el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153 P

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación, Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 30 Constitucional.

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

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

Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten la capacitación tenga debidamente su registro en la unidad coordinadora del Empleo, la Capacitación y el adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153 Q

“Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaria del Trabajo “Previsión Social, que publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicadas de inmediato por las empresas”.

Artículo 153 R

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante lo Secretario del Trabajo y Previsión Social, el los aprobará o dispondrá que se te hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, entenderán definitivamente aprobados”.

Define el plazo en el que la Secretaría del Trabajo y Revisión Social dará respuesta a los planes y programas presentados.

Del análisis del marco jurídico que respalda los procesos de capacitación se desprende que, en muchos casos, se ha transgredido esta norma, pues las empresas omiten la capacitación, por tal motivo, es muy importante hacer valer este derecho constitucional, desde la propia base trabajadora y las empresas reconocer que el marco legal es fundamental para desarrollar nuevos esquemas de producción y de trabajo.

2.6. CUADRO DE CONCENTRACIÓN

A CONTINUACIÓN PRESENTARÉ ALGUNAS DE LAS CONCEPCIONES DE DIVERSOS AUTORES, EN TORNO A LA IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN.

VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACIÓN, 2da Edición, México 1990. P.P 41-53.	
CESAR Ramírez Cavaza	<p>La capacitación como elemento de desarrollo humano conlleva equidad de posibilidades en materia laboral; mejora de la productividad empresarial y del bienestar del trabajador a si conlleva también de manera intrínseca una escala de valores que se puede resumir en un servicio al trabajador.</p> <p>Un diagnostico breve de la situación actual de la capacitación nos lleva a determinar sin lugar a dudas ciertos aspectos sobre los cuales se debe actuar:</p> <p>Desvinculación entre actividad productiva, el mercado de trabajo y la empresa.</p> <p>Escasez de personal capacitado en términos reales</p> <p>Irracional concepto de manejo de la capacitación por parte de los responsables de la empresa.</p> <p>Directrices pocos cualitativos y que correspondan a la realidad del fenómeno por parte de las autoridades responsables, transformándose mas bien en normas que deben cumplirse.</p> <p>El concepto de la capacitación se ha prostituido, cambiándose la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos divorciados de la realidad, por personal que sólo busca ingresos, o por empresarios que solo cumplen con una disposición social legal.</p> <p>Los directores de capacitación generalmente no reúnen los perfiles para tal puesto; y algo más, no están ni concientizados ni mucho menos preparados de manera integral para poder llevar a cabo una función tan delicada y onerosa.</p>

<p>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. México 1985, 470 Págs.</p>	
<p>SILICEO, Alfonso</p>	<p>La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.</p> <p>La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:</p> <p>Nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.</p> <p>El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:</p> <p>Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.</p> <p>Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.</p> <p>La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.</p>

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994,
239 Págs.

DESSLER, Gary

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

ADMINISTRACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill,
5ta. Edición Santafé de Bogota 1999,

CHIAVENATO, Idalberto

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque

	<p>contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.</p>
--	--

<p>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.</p>	
<p>WERTHER, William</p>	<p>El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.</p> <p>Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.</p> <p>Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo.</p> <p>Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.</p> <p>De todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor.</p> <p>En suma, constituyen una de las mejores inversiones en</p>

recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

Las razones para invertir en capacitación son muy numerosas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "la explosión del conocimiento".

Tal como se señaló en esta introducción, el mundo sufre una sed inagotable de conocimientos.

Cada vez es más común ver a personas adultas y de la tercera edad volviendo a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres comunes y corrientes que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y escribir, hasta el caso de individuos geniales como Thomas Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a la edad de 80 años.

Desde el mensajero que atraviesa la ciudad en la mañana para tomar una clase de contabilidad, hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su pasión por la astronomía.

El hombre moderno padece una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo.

Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a que pertenece.

**ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS, 12a Edición, P.216**

GEORGE Bohlander

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el esfuerzo de capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias, además las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar nuevos procesos y sistemas.

El termino capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La razón fundamental de capacitación a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr el desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles mas elevados.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierden de vista las metas y estrategias organizacionales. Por desgracia muchas organizaciones nunca logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación como resultado, gran parte de la inversión se desperdicia, muchas veces los programas de capacitación están mal dirigidos diseñados y evaluados, y afectan directamente el desempeño organizacional.

Los gerentes y empleados de los recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren cuando se necesiten , quien los precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento habilidades y capacidades necesarios.

Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000.

Rodríguez S., Manuel

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1995

**Werther, William B. y
Keith, Davis**

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.

- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.
- Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.
- El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre lo beneficios podemos mencionar:
- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.

	<ul style="list-style-type: none">• Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.• Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.• Logra metas individuales.• Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.• Mejora la comunicación entre los trabajadores.• Ayuda a la integración de grupos.• Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.
--	--

2.7. CUADRO DE COMPARACIÓN

AUTOR	DESCRIPCIÓN	COMPARATIVO
<p>CESAR Ramírez Cavaza, VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACIÓN, 2da Edición, México 1990. P.P 41-53.</p>	<p>Para el autor la capacitación es un elemento del desarrollo humano y la posibilidad de que todos los integrantes de un gremio posean las mismas oportunidades para superarse. Sin embargo el autor manifiesta que este termino ha sido degradado pues esto se ha reducido a simples cursos en los cuales únicamente se cumple como requisito, de igual forma las personas que los imparten por lo regular carecen del conocimiento y capacidades necesarias para este proyecto.</p>	<p>Este autor pertenece a un enfoque que se ha determinado, enfoque centrado en el desarrollo de los empleados por el hecho de considerar a la productividad como un aspecto que vendrá por añadidura si se atiende a los empleados.</p> <p>A diferencia de otros autores él coincide con Bohlander, y recalcan que en muchas ocasiones los cursos no cubren o son inconexos con los objetivos de las capacitaciones. Por lo que se debe poner mas interés en este aspecto ya que si no solo es tiempo y capital desperdiciado.</p>

<p>SILICEO, Alfonso, Y CAPACITACIÓN DESARROLLO DE PERSONAL. México 1985, 470 Págs.</p>	<p>El autor concibe la capacitación como una técnica de formación y cita al autor Simón Dolan, el cual menciona que capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, mejorando su capacidad a través del incremento y actualización de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Lo que se pretende lograr con esto, es que el empleado sea capaz de tomar dediciones eficientes ante situaciones de incertidumbre dentro de su campo laboral.</p>	<p>Este autor pertenece a un enfoque determinado, enfoque centrado en el desarrollo de la empresa. Pues este autor, como otros, considera como objetivo principal de las capacitaciones, el incremento de la productividad y relegan a los empleados como solo trabajadores para desempeñar una labor.</p>
<p>DESSLER, Gary, AD CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999,</p>	<p>Este autor considera la capacitación como las actividades o conocimientos necesarios que se le proporciona a un empleado para optimizar su trabajo, de esa forma subir la productividad de la empresa a la que pertenece</p>	<p>De igual forma que Siliceo, este autor comparte el enfoque centrado en la producción y desarrollo de la empresa. Ya que solo lo percibe como conocimientos necesarios para sus trabajadores para elevar la productividad.</p>

<p>CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999,</p>	<p>Este autor habla de entrenamiento en el cual se enseña a los empleados de determinado órgano, actividades o conocimientos adecuados y actuales para desempeñar su labor eficazmente. Estas actividades son sistemáticas las cuales tienen objetivos específicos para subir la productividad de las empresas.</p>	<p>Como los dos anteriores autores, Chiavenato, comparte el enfoque centrado en el desarrollo de la empresa. Pues su interés se centra en que el empleado realice de forma eficiente su trabajo para elevar la productividad de su empresa.</p>
<p>WERTHER, William. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.</p>	<p>Werther, considera la capacitación como un sistema de desarrollo y capacitación. Menciona que dentro de las empresas nace una competencia por lograr un equilibrio entre su personal, sus conocimientos para cubrir los perfiles de cada cargo. Para los empleados esta actividad dará como beneficio la oportunidad de adquirir nuevos rangos dentro de la empresa, así mismo solucionar situaciones de incertidumbre antes las cuales se enfrentará posteriormente en su trabajo. Pues el autor manifiesta que la capacitación jamás termina ya que los individuos constantemente tiene el deseo de saber y adaptarse a los cambios que la vida actual provoca.</p>	<p>Este autor al igual que Ramírez, centran su atención en el desarrollo de sus empleados para que ellos obtengan mejores rangos dentro de la empresa y realicen su trabajo de forma eficiente sintiéndose parte de un equipo. Y como resultado de esta actividad vendrán las mejoras para la empresa.</p> <p>Este autor también comparte la idea de Rodríguez, acerca de que las actualizaciones son permanentes ya que el sujeto tiene la necesidad de adaptarse a los cambios de una sociedad moderna, dejando así buenos resultados en la productividad de la empresa.</p>

<p>GEORGE Bohlander, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 12a Edición, P.216</p>	<p>Bohlander considera a la capacitación como la columna vertebral de toda empresa ya que todo organismo requiere actualizaciones para sus empleados de acuerdo a los avances de la tecnología. Esta capacitación ayuda a los empleados realizar su trabajo de forma eficiente y les da oportunidad de superarse en su ámbito laboral. No obstante los objetivos difícilmente son conexos con los cursos de capacitan por lo que se desperdicia esta oportunidad de superación y conocimiento para los empleados.</p>	<p>Este autor se encuentra dentro del enfoque centrado en el desarrollo de los empleados. Pues considera que para que sus trabajadores trabajen de forma cordial necesitan de conocimientos adecuados. Así, esta misma capacitación busca la superación de sus empleados dentro de su misma empresa.</p>
<p>Rodríguez S., Manuel: RECURSOS HUMANOS: SU MISIÓN TRASCENDENTE Y ÉTICA. México, Editorial Grijalbo, 2000.</p>	<p>El autor considera que la capacidad debe ser sistémica, organizada y permanente para que las empresas logren elevar los niveles de calidad de trabajo de sus empleados. Y logren solucionar problemas futuros de la mejor forma posible. Este entrenamiento es esencial cuando el empleado es nuevo es el área. Al referirse el autor a permanente es por el hecho de que los empleados requieren de actualizaciones constantes por los cambios dentro de la empresa de acuerdo a la continúa modernización del mundo actual.</p>	<p>Este autor integrado dentro del enfoque centrado en el desarrollo de los empleados.</p>

<p>Werther, William B. y Keith, Davis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. México, Mc Graw-Hill, 1995</p>	<p>El autor considera que si una empresa destina presupuesto para la capacitación de sus empleados, ellos se sentirán como parte del equipo, por lo tanto tendrá mejores resultados en sus áreas, ya que al estar capacitados están informados y harán de forma optima su trabajo, y al sentirse parte del quipo los motiva a trabajar de forma cordial con su equipo de trabajo. Teniendo como logro una mejor productividad.</p>	<p>De igual forma que los autores anteriores, ve necesario, considerar a los empleados como parte de un equipo, al cual es necesario tener un presupuesto para su capacitación. Pues es parte de la empresa y sí él trabaja con dificultades quebrara la estructura del equipo de trabajo y por consiguiente no se obtendrán buenos resultados.</p>
---	--	---

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1 DEFINICIÓN PERSONAL DE CAPACITACIÓN

La Capacitación de los Recursos Humanos es un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación que se han descrito anteriormente, tales como: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

Con base en el análisis que se realizó en los dos primeros capítulos y en la experiencia laboral que tengo dentro de la tienda de auto servicio COSTCO, he observado que la capacitación de personal es una necesidad primordial, para el buen crecimiento y funcionamiento de la empresa.

En la realización del marco teórico y en la investigación de los diversos conceptos de capacitación he detectado que la tienda de auto servicio COSTCO, carece de una capacitación que considere su desarrollo como tal, y que esta tienda se enfoca más en el desarrollo y productividad de la empresa y no al personal, que es la parte fundamental para que esta tenga una buena estructura.

Y con base en los autores que investigué y a la detección de las necesidades de la capacitación dentro de la tienda de auto servicio COSTCO, me enfocare en los siguientes autores: ARELLANO Hernando, WERTHER, William, GEORGE Bohlander, Rodríguez S., Manuel, Werther, William B. y Keith, Davis, para la realización de la propuesta de capacitación.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

3.2. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE AUTO SERVICIOS COSTCO

Esta propuesta, está basada en la experiencia del área, de la problemática que se señaló en el capítulo I de este trabajo y se tiene la certeza de que puede ser viable en su implantación y contribuir no solamente a organizar formalmente el departamento de capacitación de la empresa sino que también puede contribuir a que el mencionado departamento coadyuve a cumplir con los objetivos de la empresa, toda vez de que la moderna administración de la capacitación demanda una buena planeación y organización de esta función, y evitara no solamente la improvisación que se da actualmente, sino que también esta propuesta podrá responder en una forma objetiva, a satisfacer las necesidades de capacitación que requiera el binomio empresa-trabajador.

PLANEACIÓN

La planeación y la organización de este departamento, tiene su base o sustento en la teoría de sistemas, es decir, el citado departamento debe ser parte del sistema denominado empresa, y por lo tanto ser un subsistema de esta, y de acuerdo al maestro Jorge Galeano, mediante la planeación podemos determinar hacia donde queremos ir y como hacerlo, es decir, “la planeación en sus términos más elementales es decir, con anticipación, que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quienes deberán realizarlo”³, lo que nos señala es, que se trata de proyectar un futuro y los medios para alcanzarlos.

Seguiremos los pasos generales de la planeación, aplicables a cualquier situación, que contiene los siguientes:

- 1.- formulación de objetivos.

³ Galeano, Jorge.- La planeación a su alcance. Ed. Norma, Colombia, 1979

Debe entenderse como objetivo, el logro final hacia el cual tienden todos los esfuerzos de un grupo, basado en un plan. Aclarándose que estos deben ser claros, precisos y factibles de cumplir.

Por lo tanto, los objetivos del departamento de capacitación deberán ser los siguientes:

- Promover el desarrollo personal, organizacional y social mediante la formación de los recursos humanos.
- Apoyar los planes y programas de desarrollo de las organizaciones mediante la continua preparación del personal
- Actualizar y especializar al personal de la empresa para que desarrolle con mayor eficiencia y productividad su labor.
- Preparar al personal mediante distintos programas de capacitación para la asignación de nuevas actividades y responsabilidades.
- Asegurar la óptima preparación del personal en las distintas áreas técnicas y científicas que la empresa comande.
- Capacitar al personal a fin de que este pueda participar exitosamente en los programas de promoción y ascensos.
- Elevar el nivel de eficiencia, satisfacción y productividad a través de la constante actualización, perfeccionamiento y especialización del personal.
- Facilitar la integración del nuevo personal mediante un programa de capacitación inductiva.
- Reducir y controlar los índices de siniestrabilidad en la empresa mediante la óptima capacitación del personal en materia de seguridad e higiene.
- Realizar todos los trámites legales y formales que la capacitación demande con las disposiciones legales vigentes.

También es cierto que para lograr los anteriores objetivos es necesario que éstas estén apoyadas en una serie de políticas que coadyuven, que como se ha dicho a su logro, las cuales estarán basadas en las siguientes:

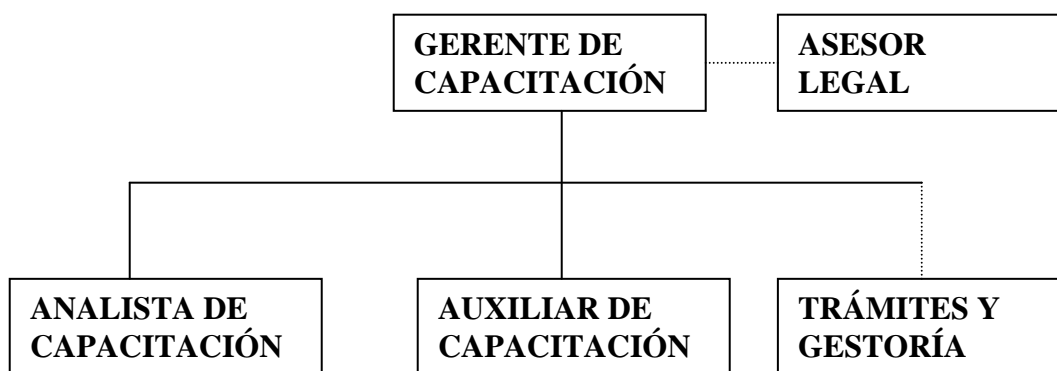
- En las distintas áreas organizativas se promoverá la capacitación continua del personal con el fin de actualizar y especializar los recursos humanos.
- Todo el personal de nuevo ingreso sin excepción participara en un programa de inducción, con el fin de facilitar su pronta y adecuada integración a la empresa.
- La gerencia de recursos humanos conjuntamente con el responsable de capacitación y demás áreas organizativas realizaran periódicamente estudios para detección de necesidades de capacitación.
- Es responsabilidad de todos los gerentes de área, a si como el encargado de la capacitación, el promover la participación de todo el personal en los programas de formación que la empresa realice.
- Se dará prioridad en los programas de capacitación al personal que por sus propias características mas lo requiera.
- La capacitación de los recursos humanos será un requisito, indispensable para la promoción y ascenso del personal.
- Se deberán realizar todos los trámites legales y formales que la capacitación demande de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Se respetaran todas las normas y reglamentos establecidos por los programas de capacitación.
- La empresa deberá contar siempre con una comisión mixta de capacitación, la cual actuará en los términos que la legislación vigente establezca.

LA ORGANIZACIÓN

El maestro Arellano Hernando, señala que para organizar, resulta fundamental seleccionar la clase de estructura que la empresa necesita , a si como la manera de lograrlo y que la organización no es un fin en si mismo, si no un medio para lograr que todas las actividades de la empresa se desarrollen bien, por que de lo contrario resultara difícil lograr los objetivos marcados por la organización, por tanto la función de la organización debe entenderse como “la división de todas las actividades que son necesarias para cualquier bien y la disposición de las mismas que se asignan a individuos” y que “debe pensarse en

la propia empresa en si, se conocen bien sus objetivos, en saber si responde realmente a las exigencias de los clientes o usuarios, a los avances tecnológicos a los aspectos ambientales y sociales, a los recursos con que se cuenta a los factores humanos, etc....una vez conocidos plenamente estos aspectos de la empresa, entonces se puede pensar en los aspectos relativos a la estructura de la misma”⁴.

De acuerdo a los puntos tratados en el Capítulo II, de este trabajo se propone que la organización deberá ser lineal y que la siguiente estructura puede ir incrementando conforme a las necesidades de la empresa.



3.3. PERFIL Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.

PERFIL DEL GERENTE DE CAPACITACIÓN

1.- Identificación.

- Denominación del puesto: Gerente de capacitación
- Adscripción: Área de capacitación.
- Jornada y horario: 8 horas, de 9:00 a las 18:00 horas de lunes a viernes

⁴ Arellano, Hernando. *La Organización a su alcance*, Ed. Norma, 1979, pp.9-10

- Jefe inmediato: Director General.

2.- Objetivo General.

Administrar (planear, organizar, dirigir y controlar) el programa de capacitación de cada uno de los trabajadores garantizando siempre la continua formación, especialización y actualización de los recursos humanos cumpliendo al 100% los criterios, leyes, reglamentos, disposiciones legales, y políticas establecidas en la ley federal el trabajo.

2.1. Objetivos específicos.

- Capacitar a los recursos humanos de la empresa, a través de la planeación, organización, dirección y control de la capacitación apegándose a los criterios de tiempo, cantidad calidad y costos establecidos.
- Seleccionar, integrar y evaluar a los instructores que darán la capacitación, enviando una propuesta de aquellos que reúnen el perfil para integrarse a su programa de capacitación.
- Garantizar la óptima determinación de necesidades de capacitación, elaboración de programas de capacitación, materiales didácticos, evaluaciones, registro, reporte y control administrativo y legal durante la implantación del sistema de capacitación de cada uno de los trabajadores.
- Optimizar al máximo el aprovechamiento de los recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros a cargo de su área.
- Coordinar y controlar eficientemente las funciones de la capacitación de los recursos humanos a su cargo.
- Garantizar la atención de las necesidades de los trabajadores, asignándolas en forma oportuna al puesto al puesto responsable en la satisfacción de estas: a si como la óptima formación de un clima de trabajo entre el empleado y el área donde se encuentra laborando.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad:

Licenciatura en administración de empresas, administración educativa o afines.

4.- Conocimientos necesarios:

- Métodos y técnicas de planeación y programación.
- Relaciones humanas directas y operativas.
- Tecnología de la capacitación.
- Sistemas de evolución y control.
- Administración de recursos humanos.
- Metodología de la investigación.
- Información actualizada sobre cursos, seminarios, etc.
- Técnicas de determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Instrumentación de programas de capacitación.
- Técnicas didácticas. Redacción de proyectos. Programas e informes.
- Sistemas y procedimientos administrativos.
- Administración de proyectos educativos
- Técnicas de computación o manejo de PC.
- Ley general del trabajo y reglamentos.

5.- Habilidades

- planeación, programación y operación de sistemas y modelos de capacitación.
- Liderazgo
- Facilidad de negociación con niveles superiores.
- Administración de tiempos y movimientos.
- Buen vocabulario y dicción
- Relaciones humanas.
- Investigador.

- Relaciones laborales.

6.- Experiencia en el puesto.

Mínima de dos años en puestos a fines.

7.- Edad: de 27 a 50 años.

8.- Equipo de trabajo.

Escritorio, computadora, impresora, leyes y reglamento en materia laboral.

PERFIL DEL ANALISTA DE CAPACITACIÓN

1.-Identificación.

- Denominación del puesto: Analista de capacitación
- Adscripción: Área de capacitación.
- Jornada y horario: 8 horas, de 9:00 a las 18:00 horas de lunes a viernes
- Jefe inmediato: Gerente de Capacitación.

2.- Objetivo General.

Garantizar la óptima planeación y control del sistema de capacitación de los clientes, afín de asegurar la total satisfacción de las necesidades de formación de sus recursos humanos, así como el cumplimiento de las disposiciones legales en que se encuentran inmenso la empresa.

2.1. Objetivos específicos

- Planear como organizar y dirigir en forma la determinación de las necesidades de capacitación de los recursos humanos en las distintas gerencias o jefaturas de la empresa.
- Asesorar al cliente en las técnicas y procedimientos existentes para una mejor objetividad en la determinación de sus necesidades de capacitación.
- Definir y desarrollar los programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, garantizando la objetividad y funcionalidad de los mismos.
- Presentar periódicamente ante los trabajadores, la gerencia de capacitación, datos, estadísticas, evaluaciones e informe sobre los avances y logros de los planes y programas de capacitación.
- Auxiliar a la gerencia de capacitación en los requerimientos o necesidades de los clientes, relacionados con los programas de capacitación.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad:

Licenciatura en pedagogía o normalista.

4.- Conocimientos necesarios:

- Métodos y técnicas de planeación y programación.
- Relaciones humanas a nivel directo y operativo.
- Tecnología de la capacitación.
- Sistema de evaluación y control.
- Metodología de la investigación.
- Información actualizada sobre cursos, seminarios, etc.
- Técnicas de determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Instrumentación de programa de capacitación.
- Técnicas didácticas.
- Redacción de proyectos, programas e informes.
- Técnicas de computación o manejo de PC.
- Manejo de la ley federal de trabajo.

5.- Habilidades

- Planeación, programación y operación de sistemas y modelos de capacitación.
- Facilidad de negociación con niveles superiores.
- Administración de tiempos y movimientos.
- Buen vocabulario y dicción
- Relaciones humanas.
- Investigador.
- Relaciones laborales.

6.- Experiencia en el puesto.

Mínima de dos años en puestos a fines.

7.- Edad: de 27 a 50 años.

8.- Equipo de trabajo.

Escritorio, computadora, impresora, calculadora, material didáctico y proyección.

PERFIL Y FUNCIONES EL AUXILIAR DE CAPACITACIÓN

1.- Identificación.

- Denominación del puesto: Auxiliar de capacitación.
- Adscripción: Área de capacitación..
- Jornada y horario: 8 horas, de 9:00 a las 18:00 horas de lunes a viernes.
- Jefe inmediato: Gerente de Capacitación.

2.- Objetivo General.

Realizar en forma óptima todas las actividades administrativas y de control que demanda el área de capacitación, para lograr el cumplimiento de sus programas de trabajo.

2.1 Objetivos específicos.

- Capturar todo tipo de información para la elaboración y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, modificaciones a los planes., constancias de habilidades laborales, controlar los archivos del área de capacitación para su actualización e identificación para cuando se requiera.
- Apoyar la realización de eventos de capacitación de los clientes en su coordinación en la elaboración de listas de asistencias de participantes, información para la elaboración de constancias de habilidades laborales y diplomas.
- Preparar carpetas y materiales para la realización de eventos de capacitación.
- Recibir y turnar recados de los empleados al gerente de capacitación.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad:

Preparatoria.

4.- Conocimientos necesarios.

- Relaciones humanas a nivel directo y operativo.
- Tecnología de la capacitación.
- Metodología de la investigación.

- Información actualizada sobre cursos, seminarios, etc.
- Técnicas de computación o manejo de PC.
- Atención a clientes.
- Archivo y correspondencia.
- Conocimientos secretariales.

5.- Habilidades.

- Buen vocabulario y dicción
- Relaciones humanas.
- Investigador.
- Cortesía.
- Iniciativa.

6.- Experiencia en el puesto.

Mínima de dos años en puestos a fines.

7.- Edad. De 20 a 30 años.

8.- Equipo de trabajo.

Escritorio, computadora, impresora, calculadora, sumadora, fotocopidora, materiales y útiles de oficina.

PERFIL Y FUNCIONES DEL TRAMITADOR Y GESTOR

1.- Identificación.

- Denominación del puesto: Tramitador y Gestor
- Adscripción: Área de capacitación.
- Jornada y horario: 8 horas, de 9:00 a las 18:00 horas de lunes a viernes

- Jefe inmediato: Gerente de Capacitación.

2.- Objetivo General.

Garantizar en forma oportuna el registro y autorización de todos los tramites legales, que esta obligado la empresa ante la Secretaria del Trabajo y Prevención Social, en todas las etapas del proceso de capacitación de recursos humanos.

2.1 Objetivo específico.

- Realizar específicamente todos los trámites legales y formales que la capacitación demande, a fin de cubrir satisfactoriamente, todos los requisitos tanto en esta materia, como de las obligaciones patronales que establece las leyes del trabajo y la Secretaria de Trabajo y Prevención Social.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad:

Secundaria

4.- Conocimientos necesarios:

- Relaciones humanas a nivel directo y operativo.
- Metodología de la investigación.
- Información actualizada de las Secretarías de Estado.
- Atención a clientes.
- Archivo y correspondencia.
- Conocimientos básicos de la Ley Federal de Trabajo.
- Términos jurídicos.
- Mecanografía y ortografía.

5.- Habilidades.

- Buen vocabulario y dicción
- Relaciones humanas.
- Investigador.
- Cortesía.
- Iniciativa.

6.- Experiencia en el puesto.

Mínima de dos años en puestos a fines.

7.- Edad: de 20 a 30 años.

8.- Equipo de trabajo.

Escritorio, materiales y útiles de oficina.

ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.

En la Asociación Mexicana de Capacitación Profesional, A.C., en uno de sus paneles se buscó ubicar una estrategia, que se le denominó el capacitador y su sobre vivencia dentro de la empresa, esto se debió a que antes los capacitadores o responsables del área de capacitación de las empresas eran los primeros en salir de ella, cuando la organización enfrentaba una crisis económica, por tanto se buscaron dentro de ese panel una serie de alternativas que permitieran al responsable de la capacitación sobrevivir a esta situación, llegándose a concluir entre todos los expertos de esta área que era necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Proporcionar atención prioritaria a las áreas críticas de una empresa, tales como: producción, ventas y dirección general, ya que en estas áreas radican las personas con mayor poder dentro de la organización, así las cosas se sugería brindarles los servicios de la capacitación para ayudarles a resolver sus problemas y por lo tanto ser un aliado de ellos se contaba con la aprobación de estos funcionarios para evitar ser despedido, por no ser útil en la empresa.

- b) El siguiente paso, sería el detectar puntos críticos dentro de la empresa y desactivarlos mediante el uso de la herramienta de capacitación, con lo cual, no solo se llamaría la atención de los responsables, si no que también estos verían en departamento de capacitación, una herramienta en la solución de sus puntos críticos que se dieran en su área, dando como resultado que los gerentes de área otorgarán la importancia debida al departamento de capacitación, con lo cual empezaría a dejar de ser una carga para la empresa, y comenzaría a desarrollar su importancia dentro de la misma.

- c) A estas estrategias se debe sumar una más, que a través de los años nos ha ayudado no solo a resolver los problemas de capacitación del trabajador, sino también a incrementar o desarrollar el valor del departamento de capacitación dentro de la organización, consistente en el responsable del departamento de capacitación no debe estarse solamente a resolver problemas de la capacitación de personal, si no que debe ir más allá, es decir, debe saltar el círculo que se a formado dentro de la capacitación, que es el de únicamente diseñar planes y programas, cursos, realización de eventos y tramites legales derivados de éstos, el administrador de la capacitación si desea salir del propio círculo en que se ha atado, debe aceptar nuevos retos tales como el de introducirse en la problemática de la organización, tales como contratos, nominas, finiquitos, liquidaciones, de tal manera que invada nuevas áreas ya fortalecidas en la empresa.

3.4. PROGRAMA DE CURSO DE CAPACITACIÓN

PLAN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El plan está compuesto de la siguiente manera:

- Una portada donde especifica el nombre de la empresa, el nombre del plan, área usuaria, fecha de elaboración y quién lo elaboro.
- Un índice especificando el contenido del plan.
- Una introducción donde se hace breve descripción de lo que es el plan y como se desarrollará la capacitación.
- El objetivo general, es decir, lo que se busca alcanzar con el desarrollo del plan.
- Las políticas a seguir para desarrollar los cursos, la forma en la que se van desarrollando.

COSTCO S.A. DE C.V.

***PLAN DE CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO EN EL
ÁREA DE CAJAS.***

ÁREA USUARIA:

Departamento de cajas

FECHA: _____

ELABORADO POR:

Herrera Quiroz, Cristian Emmanuel

CONTENIDO DEL PLAN DE LA CAPACITACIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

2.- OBJETIVO GENERAL

3.- POLÍTICAS

4.- PROCEDIMIENTOS

5.- PROGRAMA DE DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente plan de capacitación propone los cursos considerados los más adecuados para satisfacer las necesidades de capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, los cursos están sujetos a los temas y horas consideradas como los mejores para cubrir las necesidades primordiales del personal del área de cajas.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el nivel de desarrollo personal y profesional de los integrantes de nuevo ingreso, a través de la obtención de conocimientos mediante cursos orientados al área de cajas para eficientizar las actitudes realizadas por cada individuo en busca del logro de los objetivos organizacionales.

POLÍTICAS

- 1- El área usuaria del programa vigilará la asistencia y puntualidad de los capacitados a los cursos tomando las medidas necesarias para cumplir con lo estipulado en la Ley federal del trabajo.
- 2- Las evaluaciones al personal serán confidenciales y para fines exclusivos en beneficio del trabajador.
- 3- La asistencia del curso deberá ser constante exceptuando única y exclusivamente por causas de fuerza mayor que impidan al participante asistir al curso.
- 4- Se realizarán evaluaciones al final de cada curso para verificar que se hayan adquirido los conocimientos transmitidos.

PROCEDIMIENTOS

- 1- Serán priorizadas las necesidades de capacitación de acuerdo a la importancia de las actividades a realizar en el puesto.

- 2- Se determinarán los horarios bajo los cuales se llevarán a cabo los cursos, así como el material necesario para su desarrollo.

- 3- Se realizará un análisis de los instructores con las características requeridas.

- 4- Una vez terminado el curso, se solicitará al instructor las evaluaciones correspondientes al curso, así como la lista de asistencia para revisar que se haya cumplido con las condiciones establecidas en cuanto a capacitación.

- 5- Se dará seguimiento de lo aprendido en los cursos, en el desarrollo normal de las actividades, para ello se realizará una evaluación de desempeño al mes de haber tomado el curso, detectando el nivel de eficiencia obtenida en el trabajo.

CURSO DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE CAJAS

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar al personal de cajas y supervisores las herramientas y fechas necesarias para lograr un incremento notable en la localidad en el departamento de cajas.

PRESENTACIÓN DEL CURSO

CURSO PARA LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE CAJAS

Características del curso

- Es un curso que se orienta a mejorar las conductas que afectan en el área de cajas de igual manera conocer el área de trabajo.
- Analiza necesidades básicas del cliente.
- Es un motivante para mejorar la actitud de servicio.
- Aportar técnicas para frases adecuadas.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Cajeros, supervisores y a todas las personas que proporcionen algún servicio y o tengan trato con el área.

DURACIÓN DEL CURSO

El curso tendrá una duración de 30 hrs.

PRIMERA PARTE

CAPACITACIÓN ACTITUDINAL

CONSIDERACIONES

Este apartado de nuestro curso, responde a la necesidad de analizar y comprender desde el inicio los factores que intervienen en la calidad del servicio en manera actitudinal.

Al termino de este apartado tendremos una visión general acerca de los clientes esperan de nosotros en cuanto a la actitud del servicio.

En este capítulo:

¿Qué es el servicio?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué es y cómo manejar el estrés?

LECCIÓN UNO

¿Qué es el servicio?

LECCIÓN DOS

Nuestros clientes internos, ¿Quiénes son?

Nuestros clientes externos

¿Cómo se relacionan?

LECCIÓN TRES

El estrés

Como vivir con el estrés

CONTENIDO:

- Qué es el estrés
- Cómo afecta o beneficia la vida y la dinámica laboral
- Cuáles son tus principales estresores
- Tratamiento para controlar situaciones de estrés

SEGUNDA PARTE

CAPACITACIÓN APTITUDINAL

LECCIÓN CUATRO

Un buen servicio en la atención al cliente

LECCIÓN CINCO

Tratando con personas difíciles

Cómo brindar un servicio profesional

TERCERA PARTE

CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE CAJAS

LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE CAJAS “CAJEROS”

LECCIÓN SEIS

ASPECTOS A CUIDAR EN LO REFERENTE A HIGIENE Y VESTIDO DEL PERSONAL DE ÁREA DE CAJAS

- Bañarse diariamente.
- Mantener el cabello limpio y bien arreglado.
- Los hombres deberán utilizar siempre el cabello corto, en caso de las mujeres, si desean usarlo largo deberán mantenerlo bien peinado.
- No usar barba, en caso de contar con bigote conservarlo siempre limpio y bien recortado.
- Mantener la manos limpias y las uñas bien recortadas.
- Mantener los dientes limpios.
- A las mujeres únicamente se les permite aretes en las orejas, a los hombres no se les permite en ninguna parte visible del cuerpo.
- No se permite tatuajes visibles.
- Vestir prendas limpias y lavables, cambiar la ropa o uniforme diariamente.
- Mantener los zapatos siempre limpios los cuales se deben utilizar con calcetines y/o medias.
- No comer, beber, fumar o masticar chicle en el área de trabajo.

LECCIÓN SIETE

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ATENCIÓN DE REGISTRO Y COBRO DE LA MERCANCÍA DEL CLIENTE EN EL ÁREA CAJAS DE LA TIENDA DE AUTO SERVICIO.

- Saludar de manera cordial en voz alta a los clientes.
- Cuestionar al cliente si encontró la mercancía por la que acudió a la tienda.
- Tratar adecuadamente la mercancía.
- Informar al cliente si algún artículo o producto se encuentra en mal estado por si desea cambiarlo.
- Verificar las ofertas para conocer la mercancía que se encuentra con descuento.
- Registrar la mercancía.
- Verificar que corresponda el importe registrado con el producto.

- Pasar la mercancía al área del empacador.
- Preguntar al cliente si es todo y verificar personalmente con la vista.
- Cancelaciones: es la resta o anulación de un artículo dentro de una cuenta y requiera la autorización de un supervisor.
- Totalizar la venta e informar al cliente el total de su compra.
- Despedir al cliente amablemente e invitarlo a volver a la tienda.
- Verificar que el carrito de mercancía salga totalmente vacío.

LECCIÓN OCHO

TIPOS DE REGISTRO DE MERCANCÍA

- Por códigos de barras: se localiza el código de barras y se desliza el artículo frente al scanner.
- Tecleando el código de barras: se digita el código de barras completo y se oprime la tecla correspondiente dependiendo el sistema.
- Departamentos directos: se digita el precio del artículo al departamento directo correspondiente.
- Departamento indirecto: son aquellos que no se encuentran en el teclado, por lo cual se digita el precio del producto y la tecla correspondiente, a sí como el número del departamento.

LECCIÓN NUEVE

FORMAS DE PAGO

- Efectivo
- Pago en cheque
- Orden de descuento.
- Tarjetas de débito.
- Tarjetas de crédito.

- Moneda extranjera (principalmente dólares).
- Vales
- Otros.

LECCIÓN DIEZ

PROTECCIÓN DE VALORES

- Mantener cerrada siempre la gaveta.
- Verificar que sea exacto el dinero con el cual pagara el cliente.
- Cerciorarse que el cambio entregado al cliente sea exacto.
- Cambiar solamente billetes con copra.
- Proporcionar el cambio suficiente si excederse al cliente.
- Mantener pocas monedas y billetes de baja denominación, procurar cambiarlas con el cajero cambista a fin de que el cambio quede en la tienda para dar a los clientes un servicio más rápido.
- Guardar el dinero y documentos en la ranura de su terminal.

LECCIÓN ONCE

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJAS

- Supervisar el cobro correcto de la mercancía.
- Resguardar los valores de la empresa.
- Autorizar el acceso al sistema para el registro y cobro, a los empleados del área de cajas.
- Autorizar el cierre parcial del sistema de cajas para que los empleados puedan salir a comer, acudir al sanitario entre otros.
- Autorizar la apertura del cierre parcial, para que el cajero reanude su función.
- Autorizar la baja del sistema al término de la jornada de trabajo del cajero.
- Establecer los roles de trabajo del personal de área de cajas.

- Establecer contacto con otros departamentos para la verificación de precios.
- Autorizar cancelaciones de compras.
- Atender las quejas por parte del cliente.
- Solucionar conflictos en el área de cajas.
- Evaluar al personal a su cargo.
- Realizar arqueos (verificación de valores, para detectar la falta o sobra de dinero en la caja).
- Coordinar el área de cajas.

LECCIÓN DOCE

COMPONENTES DE LA CAJA DE COBRO Y REGISTROS

- Máquina registradora
- CPU
- Monitor o display
- Teclado
- Scanner
- Impresora
- Gaveta

LECCIÓN TRECE

MUEBLE DE ÁREA DE CAJAS

- Área de descarga de mercancías
- Área de registro de mercancía
- Área reempacado y recolección de mercancía.

FIN DE CURSO

3.5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Siguiendo el modelo de capacitación propuesto, se realiza la evaluación del curso aplicado, para ello se contara con la colaboración del personal que asistió al curso, llenando las formas FE-1 incisos A, B, C, D, E.

(Los siguientes cuadros que se presentan, son un ejemplo de cómo se llevara la Evaluación de la Capacitación.)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN DEL CURSO FE-1					FECHA: 9 de Junio de 2009	
NOMBRE DEL CURSO: Curso para la Capacitación al área de cajas						
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Cristian Emmanuel Herrera Quiroz						
LUGAR DE IMPARTICIÓN: Área de capacitación de Costco						
PERIODO DEL CURSO: DEL 25 de Mayo AL 8 de Junio						
HORARIO DEL CURSO: 18:00 a 20:00 horas						
INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE CONSIDERE LA MÁS ADECUADA DE ACUERDO AL CURSO.						
A.- EVALUACIÓN DE LOS TEMAS TRATADOS EN EL CURSO					CALIFICACIÓN	
CONCEPTOS	5 D	6 S	7 R	8 B	9 MB	10 E
1. El contenido de los temas tratados en el curso los considera:						X
2. La utilidad del contenido del curso de acuerdo con las funciones que desempeña actualmente lo calificaría como:						X
3. La secuencia de los temas desarrollados se llevaron de forma:				X		
TOTAL DE CALIFICACIÓN	SUMA TOTAL 28			PROMEDIO 9.3		
4. ¿qué otro tema cree que sea indispensable agregar al curso?						

*LA CALIFICACIÓN SUGERIDA ES LA SIGUIENTE:

PARA 5 (DEFICIENTE), 6(SUFICIENTE), 7(REGULAR), 8(BUENO), 9(MUY BUENO) Y 10(EXCELENTE).

B.- EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR QUE IMPARTIÓ EL CURSO				CALIFICACIÓN		
CONCEPTOS	5 D	6 S	7 R	8 B	9 MB	10 E
1. El conocimiento y manejo de los temas, por parte del instructor, tratados durante el curso fueron:						X
2. El comportamiento del instructor ante el grupo lo consideraría:				X		
3. El instructor se expreso en el transcurso de las clases:					X	
4. El ritmo de trabajo que se desarrolló en las clases fue de forma:					X	
5. La forma en que califica en que califica el instructor lo considera:						X
TOTAL DE LA CALIFICACIÓN	SUMA TOTAL			PROMEDIO		
	46			9.2		
6. Sugerencias para el desarrollo del instructor						

C.- EVALUACIÓN DE LOS APOYOS DIDÁCTICOS UTILIZADOS EN EL CURSO				CALIFICACIÓN		
CONCEPTOS	5 D	6 S	7 R	8 B	9 MB	10 E
1. El empleo de apoyos audiovisuales para explicar los temas fue:					X	
2. La calidad del contenido del material impreso que se utilizó para llevar a cabo las clases fue:						X
3. Las dinámicas y ejercicios que se aplicaron para aprender los temas las considera:					X	
TOTAL DE CALIFICACIÓN	SUMA TOTAL			PROMEDIO		
	28			9.3		

*LA CALIFICACIÓN SUGERIDA ES LA SIGUIENTE:
 PARA 5 (DEFICIENTE), 6(SUFICIENTE), 7(REGULAR), 8(BUENO), 9(MUY BUENO)
 Y 10(EXCELENTE).

A.- EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESENTADOS DURANTE EL CURSO				CALIFICACIÓN		
CONCEPTOS	5 D	6 S	7 R	8 B	9 MB	10 E
1. La coordinación previa al evento fue (calificar aspectos como inscripción, información acerca de los cursos, etc.):					X	
2. La coordinación durante el desarrollo del evento se llevo a cabo de forma:					X	
3. Las condiciones del salón en el que se celebró el evento (iluminación, ventilación, etc.) fueron:					X	
4. Los servicios que se presentaron en el transcurso de las clases los considera:					X	
TOTAL DE LA CALIFICACIÓN	SUMA TOTAL 36			PROMEDIO 9		

E.- APRECIACIÓN GLOBAL
<p>1. ¿Qué fue lo que más te gustó del curso?</p> <p>La práctica constante que tuvimos para lograr un mayor aprendizaje.</p>
<p>2. ¿Qué fue lo que menos te agrado del curso?</p> <p>El mal uso del equipo de cómputo por parte del instructor.</p>
<p>3. ¿Consideras que lo aprendido en el curso es adecuado para el desarrollo de tus labores?</p> <p>Si.</p>

*LA CALIFICACIÓN SUGERIDA ES LA SIGUIENTE:
 PARA 5 (DEFICIENTE), 6(SUFICIENTE), 7(REGULAR), 8(BUENO), 9(MUY BUENO)
 Y 10(EXCELENTE).

Posteriormente se solicita al supervisor evaluar el desempeño de las personas que asistieron al curso término del mismo.

FORMATO DE EVALUACIÓN QUE REALIZA EL SUPERVISOR AL PERSONAL QUE ASISTIÓ A CAPACITACIÓN FE-2					FECHA: 9 de Junio de 2009	
ÁREA O DEPARTAMENTO:			Dirección General y Recursos Humanos			
NOMBRE DEL SUPERVISOR: Arturo Segura García			PUESTO: Gerente del área de cajas			
NOMBRE DE LA PERSONA: Nicol Alizee Hernández Rangel			PUESTO: Nuevo ingreso al área de cajas			
NOMBRE DEL CURSO: Curso para la Capacitación al área de cajas						
PERIODO DEL CURSO: DEL 25 de Mayo AL 8 de Junio						
INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE CONSIDERE LA MÁS ADECUADA DE ACUERDO AL CURSO.						
FORMATO DE EVALUACIÓN QUE REALIZA EL SUPERVISOR AL PERSONAL QUE ASISTIÓ A CAPACITACIÓN FE-2					CALIFICACIÓN	
CONCEPTOS	5	6	7	8	9	10
	D	S	R	B	MB	E
1. Los conocimientos adquiridos durante la capacitación en el desarrollo de sus actividades los aplica en forma:					X	
2. Como calificaría los informes o reportes que son entregados considerando las características que se especifican para realizarlas:						X
3. Como considera las actividades realizadas por el personal en cuanto a la rapidez y calidad con que se desarrollan:						X
4. Calificación general que obtendría el personal de acuerdo a las actividades que desempeña:						X
TOTAL DE LA CALIFICACIÓN	SUMA TOTAL 36			PROMEDIO 9.75		
4. ¿Que observaciones extra hace sobre la forma que se desarrollan las actividades que desarrolla el personal a su cargo?						
Ha incrementado su rapidez en el manejo de la información por medio de la caja registradora.						

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL QUE ASISTIÓ AL CURSO FE-3		FECHA: 22 de Junio de 2008
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Dirección General y Recursos Humanos	
NOMBRE DEL SUPERVISOR: Arturo Segura García	PUESTO: Gerente del área de cajas	
NOMBRE DE LA PERSONA: Alizee Hernández Rangel	PUESTO: Nuevo ingreso al área de cajas	
NOMBRE DEL CURSO: Curso para la Capacitación al área de cajas		
PERIODO DEL CURSO: DEL 25 de Mayo AL 8 de Junio		
INSTRUCCIONES: INDIQUE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA SEGÚN EL CONCEPTO SEÑALADO Y MARQUE LA DIFERENCIA ENTRE UNO Y OTRO EN NÚMEROS NEGATIVOS O POSITIVOS..		
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL ASISTENTE A LA CAPACITACIÓN FE-3	CALIFICACIÓN	DIFERENCIAS
CONCEPTOS		
1.EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA (AL COMENZAR EL CURSO)	6	
2. CALIFICACIONES OBTENIDAS AL FIN DEL CURSO	10	4
3. EVALUACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR AL CAPACITADO AL MES DE HABER ASISTIDO AL CURSO	9.75	.25

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN FE-4					FECHA: 22 de Junio de 2008	
ÁREA O DEPARTAMENTO:			Dirección General y Recursos Humanos			
NOMBRE DEL SUPERVISOR: Arturo Segura García			PUESTO: Gerente del área de cajas			
INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE CONSIDERE LA MÁS ADECUADA PARA CALIFICAR EL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN						
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN FE-4					CALIFICACIÓN	
CONCEPTOS	5 D	6 S	7 R	8 B	9 MB	10 E
1. El plan de capacitación es de acuerdo con los objetivos de la empresa:						X
2. Los cursos propuestos cubren realmente las necesidades encontradas en el desarrollo de las actividades de cada puesto:						X
3. Considera que la forma de evaluación es la indicada para calificar la capacitación:						X
TOTAL DE LA CALIFICACIÓN	SUMA TOTAL			PROMEDIO		
	40			10		

LA CALIFICACIÓN SUGERIDA ES LA SIGUIENTE:
 PARA 5 (DEFICIENTE), 6(SUFICIENTE), 7(REGULAR), 8(BUENO), 9(MUY BUENO)
 Y 10(EXCELENTE).

CONCLUSIONES

Las principales barreras para el desarrollo de una organización y un país no son económicas ni tecnológicas, son humanas y culturales, el momento de la verdad se da a la hora de implementar los cambios.

Tendremos éxito en la medida que cambiemos los valores y la cultura de nuestra gente, esto es capacitándolos o capacitándonos por nuestros propios medios, hasta el punto de hacer del cambio una variable más, una forma de vida, todas las personas interpretamos los eventos a nuestro alrededor basados en la información de que dispongamos y en nuestra carga de experiencia, deseos, necesidades, esperanzas, medios, creencias y prejuicios.

Capacitar es ofrecer la oportunidad a los que nos rodean, la doble satisfacción de contribuir a mejorar el nivel de vida y aumentar la productividad en las empresas sobre la base de inversión redituable a corto plazo.

Como Licenciado en Administración Educativa a través de la capacitación se tiene un papel muy importante dentro de la empresa, ya que de él depende elevar la productividad y calidad, así como brindar mejores oportunidades de superación a los trabajadores para elevar su nivel de vida. La inquietud de desarrollar un proyecto enfocado al área de capacitación y detección de necesidades, capacitación es el profundizar en los elementos o características, detallando como es en realidad que estos elementos influyen en el trabajo para tener el desempeño efectivo en la organización o simplemente en la vida cotidiana de los individuos.

El desempeño efectivo se entiende como “la capacidad de visualizar, innovar, organizar, comunicar, actuar y crear que una empresa tiene para desarrollar correctamente sus actividades desde la primera vez que lo realiza”, para lograr esto se necesita que el personal adopte una actitud positiva, entusiasta, que él mismo conozca en que actividades es más habil y sobre todo como puede desarrollarlas, también es conveniente que se interese por actualizar sus conocimientos porque son éstos los que van a dar pauta para ser competitivos.

Pero al mismo tiempo se necesita que las empresas brinden especial atención a su personal cubriendo las necesidades derivadas de los constantes cambios y nuevas tecnologías. Para realizar los objetivos de la empresa, es necesario que todas las áreas funcionen adecuadamente, por lo que las personas que ocupen los puestos en cada una de las posiciones administrativas y operativas deben desarrollar sus funciones efectivamente, a efecto de alcanzar los objetivos organizacionales.

Esto se logra a través de la adecuada capacitación, la capacitación es factor motivacional para el individuo, ya que lo hace sentirse parte importante dentro de la organización, así como también logra aumentar su participación y rendimiento dentro de la misma. Todo lo anterior es cuestión de voluntad, pues la calidad más importante que el ser humano tiene es su voluntad, esto es su capacidad de decisión, su compromiso consigo mismo, su decisión de ser o bien de no ser, su libertad única indelegable donde esta su autoestima y su dignidad. Si enfocamos los mensajes a los resultados positivos a los resultados esperados por la organización, el cambio en la actitud a través de la capacitación, encontramos muchas veces que el proceso de este cambio es más fácil de dirigir y comprender.

Así que durante la investigación del presente trabajo se concluye que en la empresa el recurso humano resulta ser el más valioso para la misma y por lo tanto en la medida en que se capacite y adiestre con calidad y objetividad, esta será la herramienta más eficaz para conseguir no solamente los bienes de la empresa, sino también su desarrollo y permanencia dentro del mercado. El proceso de capacitación es el medio efectivo para generar en las empresas los cambios de conducta que se requieren para lograr sus objetivos.

Por otra parte, dentro del mundo globalizado en el que estamos inmersos actualmente y en épocas difíciles, como la que estamos atravesando, la capacitación requiere la participación de todos los miembros de una empresa, para eliminar fuentes de desperdicio e incrementar la productividad, es decir el recurso humano no solamente debe ser capacitado para apretar botones, manejar palancas y llenar reportes, si no que debe conocer la técnica o los mecanismos que existen detrás de cada procedimiento, a manera de ejemplo debe saber como trabaja una maquina.

El departamento de capacitación deberá el definirse no sólo en el área que por tradición siempre de ha encontrado inmenso, deberá ir en busca de nuevos retos y hacer de estos una oportunidad de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, pasar de ser un simple generador de cursos y tramitador de documentos a un departamento de asesoría y consultoría integral para la empresa.

Si bien, el contenido temático de la propuesta anteriormente presentada alcanza a cubrir el objetivo planeado, es necesario comentar que la presente no pretende ser, ni será en ningunos de los casos la panacea para todos los males que aquejan a la organización, principalmente en cuanto al servicio de cajas.

Con lo anterior quiero hacer notar que no solo la capacitación influye en el nivel servicio que brindan las empresas. Por ello concluyo que es necesario como Administrador Educativo hacer propuestas de Capacitación, independientemente de área en la que se labore, pues es un tema que corresponde trabajar al perfil de egreso y que beneficie a la organización, al cliente, al personal y principalmente a la educación y al país en el nuevo milenio.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, Hernando. **La Organización a su alcance**. Editorial Norma, 1979.
- Álvarez Herrera, Manuel. **Manual para elaborar Programas de Adiestramiento**. México, Armo, 1976.
- Briseño Sánchez, Verin Graciela. **Los Objetivos de Aprendizaje en el Adiestramiento**. México, Armo, 1979.
- Colber Abram T., **Liderazgo empresarial y una sociedad creativa**. Revista Biblioteca Harvard, 1980.
- Chiavenato, Idalberto. **Administración de los Recursos Humanos**. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999.
- Dessler, Gary, **Administración de Personal**. Prentice Hall, 6ta Edición, México.
- Galeano, Jorge. **La planeación a su alcance**. Editorial Norma, Colombia, 1979.
- George Bohlander, **Administración de Recursos Humanos**. 12a Edición.
- Hugo Calderon Cordova. **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal**. Editorial Limusa, México.
- Moller Claus, Hegedal Paul. **Las personas primero alternativas de calidad para el manejo de servicio**. Zimat plus, México 1991
- Siliceo, Alfonso, **Capacitación Y Desarrollo de Personal**. México 1985.
- Ramírez, Cavaza César. **Vicios y virtudes de la capacitación**. 2da Edición. México Editorial 1990.
- Rodríguez S., Manuel: **Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética**. México, Grijalbo, 2000.
- Keith, Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México, Mc Graw-Hill, 1995

- Werther, William. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw-Hill, México, 1995.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, <http://www.cddhcu.gob.mx>.
- **Ley Federal del Trabajo**, [http:// www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf).
- Jack Fleitman. **“La Gente”**, <http://.www.lagente.com>.