



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y PLAN DE CAPACITACION DE LA EMPRESA PEPE & CO

Trabajo Terminal

**Que para obtener el diploma de la
Especialidad en Administración de Recursos Humanos**

**Presenta:
Tania Alejandra Oblea Orozco**

**Director del trabajo terminal
M.A. Rafael López Oñate**

Mexicali, B.C. Febrero de 2007.



INDICE

I	Metodología de la investigación	4
1.1	Tema	4
1.2	Planteamiento del problema	4
1.3	Objetivo general	4
1.4	Objetivos específicos	4
1.5	Justificación	5
1.6	Hipótesis	5
II	Introducción	6
III	Capacitación y desarrollo de personal	7
3.1	Concepto y tipos de educación	7
3.2	Objetivos de capacitación y desarrollo	8
3.3	Beneficios de la capacitación	10
3.4	Aprendizaje	11
IV	El proceso de capacitación	14
4.1	Determinación de necesidades de capacitación	14
4.2	Programación de la capacitación	18
4.3	Ejecución de la capacitación	26
4.4	Evaluación de los resultados de la capacitación	29
V	Detección necesidades de capacitación	32
5.1	Que es el DNC	33
5.2	Cuando hacer un DNC	33
5.3	Fases de acción que derivan en un DNC	34
5.4	Métodos y técnicas para obtención de información	35
5.5	Elementos que contiene un DNC	36
VI	Pepe & Co	38
6.1	Antecedentes históricos	38
6.2	Misión y visión	39
6.3	FODAs	40
6.4	Organigrama	41



6.5	El departamento de Recursos Humanos	44
6.6	La capacitación en Pepe & Co	46
6.7	Diagnóstico de necesidades de capacitación	47
6.8	Resultados del DNC	54
6.9	Plan de capacitación	51
VII	Conclusiones	54
VIII	Bibliografía	55



I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

1.1 Tema

Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación en la empresa Pepe & Co.

1.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el impacto de elaborar un plan de capacitación a los empleados administrativos de la empresa Pepe & Co. ubicada en Francisco L. Montejano No. 1100 del fraccionamiento Fovissste de esta ciudad y de que manera repercute en el desempeño de los trabajadores?

Variable dependiente: Desempeño de los trabajadores

Variable independiente: Diagnostico de necesidades y plan de capacitación

Limites temporales: Segundo periodo de 2006

Limites espaciales: Pepe & Co.

Unidades de observación: Empleados administrativos de Pepe & Co.

Enfoque: Cualitativo

1.3 Objetivo general

Elaborar un plan de capacitación para los empleados administrativos en la empresa Pepe & Co.

1.4 Objetivos específicos

1. Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Elaborar un plan de capacitación
3. Elaborar presupuestos para la capacitación



1.5 Justificación

El objetivo de esta investigación es mostrar en primer lugar un amplio panorama de cómo se encuentran actualmente la situación de la capacitación en la empresa Pepe & Co. Posteriormente, con la información que se recabe de las encuestas realizadas, se podrá elaborar una plan formal de capacitación. Para la empresa Pepe & Co. es de gran beneficio llevar a cabo la investigación, ya que sería el principio para lograr una mejor estructuración del departamento de Recursos Humanos, empezando por una correcta estructuración de un Plan de Capacitación que incluya el desglose de cada curso que se impartirá a los empleados administrativos de dicha empresa, así como el costo de dicha capacitación. Además traerá beneficios extras tales como disminución del índice de rotación, personal mas motivado, mejora de las relaciones de trabajo, apoyo al logro de las metas individuales y como consecuencia los objetivos de la empresa, etc. Personalmente, esta investigación me ayuda a aportar algo más a la empresa para la cual laboro y a desarrollarme de una manera más amplia como profesionista, al poder sobrepasar el límite de las actividades que por mi trabajo están destinadas y poder proponer algo que me beneficia a mí como profesionista y como empleada.

1.6 Hipótesis

1. A mejor plan de capacitación tenga la empresa Pepe & Co., mayor será la productividad de sus empleados.
2. A mejor plan de capacitación tenga la empresa Pepe & Co., mayor será la satisfacción de los empleados en sus puestos.
3. A mejor plan de capacitación tenga la empresa Pepe & Co., menor será el temor de incompetencia de sus empleados.



II INTRODUCCION

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.



III CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

3.1 Concepto y tipos de educación

Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre por una carrera dentro de una profesión.
- Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.



El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

3.2 Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.



Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

- 1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- 2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.



3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de

gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

3.3 Beneficios de la capacitación

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.



- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

3.4 Aprendizaje

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.



El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

Factores del aprendizaje

- El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina “ley del efecto”.
- La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.
- La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.
- El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.

Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.



El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

Principios del aprendizaje

El aprendizaje en sí no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño
2. procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

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

Repetición: es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

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

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



Otros principios del aprendizaje

- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.
- El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
- El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

IV EL PROCESO DE CAPACITACION

4.1 Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses del negocio es muy difícil justificarla.

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Solo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje.



Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.



Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.



Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.



a. Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado numero de accidentes.

b. Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Numero excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

4.2 Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnostico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?



5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿QUÉ debe enseñarse?
- b) ¿QUIÉN debe aprender?
- c) ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d) ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e) ¿CÓMO debe enseñarse?
- f) ¿QUIÉN debe enseñar?

Plantación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.



- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - a) Numero de personas.
 - b) Disponibilidad de tiempo.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - d) Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

Técnicas de capacitación

Estas se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.



En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.



Paso 1: Preparación del aprendiz

- 1) Haga que se sienta tranquilo.
- 2) Explique por qué se le enseña.
- 3) Cree interés.
- 4) Explique el por qué del puesto.
- 5) Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- 6) Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

Paso 2: Presentación de la operación

- 1) Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- 2) Realice el trabajo al ritmo normal.
- 3) Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
- 4) Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
- 5) Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: Prueba de desempeño

- 1) Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
- 2) El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
- 3) Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- 4) Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: Seguimiento

- 1) Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
- 2) Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
- 3) Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
- 4) Elogie el trabajo satisfactorio.



Rotación de puestos: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Relación experto aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.



Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora.

Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería (mercancía), y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.



Participan actualmente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación de estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.



Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema el ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo del conocimiento, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de RR.HH. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

4.3 Ejecución de la capacitación

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.



Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad.

Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea.



Además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento.



Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

4.4 Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

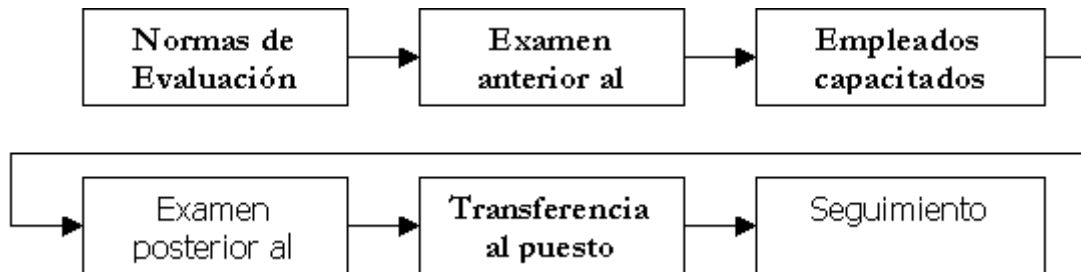
1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:



En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Ø Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Ø Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Ø Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Ø Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.



Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c) Mejoramiento del clima organizacional.
- d) Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e) Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

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

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del ciclo de la producción.



- d) Reducción del tiempo de entrenamiento
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

V DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

¿EN QUÉ DEBO CAPACITAR A MIS EMPLEADOS O COLABORADORES?

Esta es una pregunta que se repite constantemente entre los empresarios o funcionarios que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

En el mejor de los casos, los interesados cuestionan a sus colaboradores para tratar de identificar tales necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las más frecuentes prácticas para el caso es creer en la intuición y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de desarrollo organizacional. Otras ocasiones, se practica el modelo de “oferta de capacitación”. Es decir, el responsable de Recursos Humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación DNC, muchas de las ocasiones los resultados de éste quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos de gestión de la organización, resultado: cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay elementos o referencias que puedan orientar las nuevas estrategias de acción que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

Es por lo anterior que este documento pretende orientar sobre las posibilidades para detectar las necesidades de capacitación o actualización de sus colaboradores y los elementos básicos de un reporte de estudio de DNC



5.1 ¿Qué es el DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

5.2 ¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

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

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.



5.3 Fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de
 1. jefe inmediato
 2. supervisores
 3. personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes.



A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

5.4 Métodos y técnicas para obtener la información

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas: Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.

- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registros observacionales directos
- Escalas estimativas de desempeño
- Escalas estimativas de actitudes
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas
- Grupos binarios
- Phillip's 66
- TKJ

¿Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de información que lleven al DNC?

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas



- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador
 1. tiene conocimiento de la información
 2. comprende la información
 3. utiliza la información
 4. es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina
 5. contribuye a la ampliación de la información

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

5.5 Elementos que contiene un DNC

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulo del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados



- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo



VI PEPE & CO

6.1 Antecedentes históricos

La primera empresa perteneciente al grupo Pepe & Co. inicio operaciones el 28 de junio de 1997.

Fue el surgimiento de un nuevo concepto de Bares que no existían en Mexicali, para lo cual se formo una Sociedad Anónima de Capital Variable integrada por 5 accionistas. A esta empresa se le denominó Molcajetes Grill de Mexicali, S.A. de C.V.

Cabe mencionar que las personas que iniciaron con dicha empresa contaban con la mas amplia experiencia en la operación de Bares, no pudiéndose decir lo mismo acerca del manejo de las áreas administrativas.

De igual forma la empresa logro posicionarse en la Ciudad de Mexicali, obteniendo altas ventas por aproximadamente 5 años consecutivos; lo que motivo a dichos accionistas a seguir con diversos proyectos de Bares y Restaurantes.

Actualmente el Grupo Pepe & Co. esta conformado por un total de 6 bares; tres de los cuales incluyen también Restaurante. Dichas empresas en su totalidad dan trabajo a aproximadamente 230 personas

El fin principal del Grupo Pepe & Co. es contar con empresas que garanticen la diversión y esparcimiento de sus clientes y además garantizar tal variedad para satisfacer los diferentes gustos

Dichas empresas funcionan cada una de manera independiente en todas las cuestiones operativas. Por otra parte, existe un corporativo que es el encargado de administrar los negocios, en el cual se agrupan todos los departamentos que brindan sus servicios al Grupo en general, incluyéndose el departamento de Recursos Humanos.



A continuación se presenta un cuadro donde se muestran toda y cada una de las empresas pertenecientes al grupo y la fecha en que iniciaron operaciones.

EMPRESA	INICIO OPERACIONES	NOMBRE COMERCIAL
Molcajetes Grill de Mexicali, S.A. de C.V.	28 de junio de 1997	Hola
Old Mexicali Café, S.A. de C.V.	30 de septiembre de 1998	M2
Asesoría en Gastronomía, S.A. de C.V.	2 de abril de 2001	Menealo
Promociones Mexicali, S.A. de C.V.	29 de abril de 2003	Uni Irish Pub/ Rex
Asesores Mara S.A. de C.V.	1 de noviembre de 2004	La Cucaracha
Operadora Nuevo Mexicali, S.A. de C.V.	1 de noviembre de 2005	Molcajetes

6.2 Misión y visión

Visión: Llegar a ser líderes en el ramo de bares y restaurantes ofreciendo la mejor experiencia en calidad, servicio y ambiente.

Misión: Ofrecer el mejor servicio e instalaciones de bares y restaurantes para satisfacer los gustos de nuestros clientes



6.3 FODAs

El grupo Pepe & Co. como todas las empresas cuenta con una serie de fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas que a continuación se describen.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estabilidad económica	Sueldos irregulares
Posicionamiento en el mercado	Poca concientización de la importancia de las áreas administrativas
Buena imagen en el mercado	Falta de procedimientos administrativos formales
Buenos planes de mercadotecnia	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevos negocios	Creciente competencia
Abarcar nuevos mercados	Cambios en el gusto del cliente
Lanzamiento de nuevas promociones	Regulaciones por cambio de gobierno
Preferencia de los clientes	

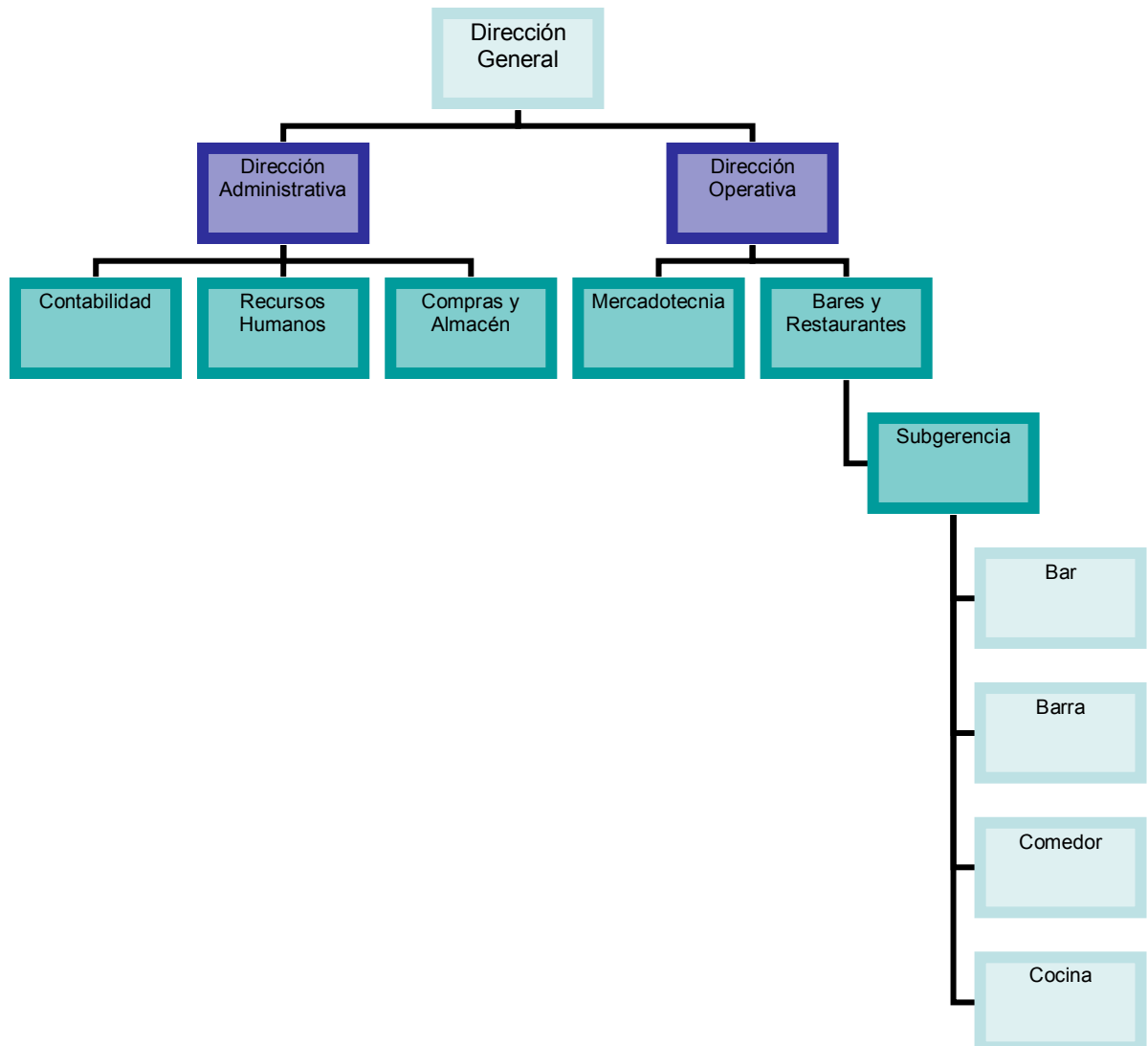
Como se puede observar, las debilidades de la empresa tienen que ver en gran medida con cuestiones administrativas entre las que se encuentran la falta de estructuración del departamento de Recursos Humanos y como consecuencia afecta al área de capacitación.

Pero sobre todo existe el propósito de crear una estructura administrativa formal, que permita al grupo de empresas ya existentes operar de manera exitosa.



6.4 Organigrama

El grupo Pepe & Co. actualmente se encuentra estructurado de la siguiente manera:





El organigrama general de la empresa esta agrupado por departamentos y en cada departamento existen diversos puestos que a continuación se detallan.

DEPARTAMENTO	PUESTOS
Dirección General	Director General
Dirección Administrativa	Director Administrativo Recepcionista Auxiliar Administrativo
Dirección Operativa	Director Operativo
Contabilidad	Contador Auditor Interno Auxiliar Contable
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos Auxiliar Administrativo
Compras y Almacén	Gerente de Compras Encargado de Almacén Auxiliar de Costos
Mercadotecnia	Gerente de Mercadotecnia Publicista Diseñador
Bares y Restaurantes	Gerente Restaurant Bar “Hola” Gerente Bar “M2”



	Gerente Bar “Menealo” Gerente Bar “Uni Irish Pub” / “Rex” Gerente Bar “Cucaracha” Gerente Bar “Molcajetes”
Subgerencia	Subgerente (para cada Bar o Restaurant)
Bar	Capitán de Meseros Mesero Ayudante de Mesero Tequilero Cajera Disc Jockey Mantenimiento Guardia de Seguridad Controlador
Barra	Jefe de Barra Cantinero Ayudante de Barra
Comedor	Para el área de comedor se utilizan los mismos puesto que en el bar
Cocina	Chef



	Cocinero Ayudante de Cocina Lava Loza
--	---

6.5 El departamento de Recursos Humanos

Como se puede observar el departamento de Recursos Humanos esta integrado únicamente por dos personas quienes realizan entre otras actividades las siguientes:

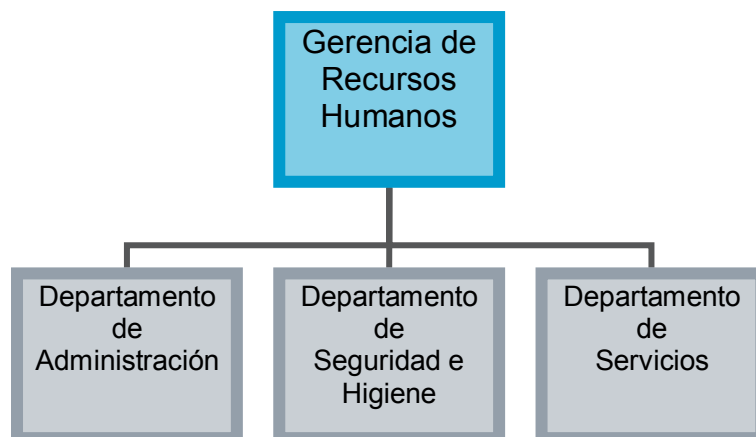
- Reclutamiento de personal por diversos medios
- Entrevistas al personal (primera entrevista)
- Aplicación de test
- Verificación de referencias
- Elaboración de contratos de trabajo
- Elaboración de nominas
- Inducción (no formal)
- Avisos ante el IMSS
- Expedientes de personal
- Boletines y avisos
- Capacitación externa
- Incapacidades
- Despidos
- Integraciones salarios
- Documentos y constancias
- Atención necesidades específicas del empleado



En una pequeña empresa es común que el departamento de Recursos Humanos se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

Pero a medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

Tal es el caso del grupo Pepe & Co, donde se requiere un departamento bien estructurado que pueda brindar un servicio eficiente a las 7 empresas que actualmente conforman el grupo. Por lo tanto se propone que el departamento este estructurado de la siguiente manera.





Y estas serán algunas de las actividades que realizara cada departamento.

ADMINISTRACION	SEG. E HIGIENE	SERVICIOS
Nóminas	Instalaciones	Reclutamiento
Avisos Imss	Servicio Medico	Selección
Estadísticas	Vigilancia	Contratación
Afore e infonavit	Auditorias STPs	Inducción
Expedientes		Capacitación
Jubilaciones		Contratos
		Separaciones

A su vez en la Gerencia del departamento de Recursos Humanos estará dedicada a actividades no rutinarias tales como:

- ◆ Programa de sueldos y compensaciones
- ◆ Manuales de organización
- ◆ Ambiente organizacional

6.6 La capacitación en Pepe & Co

La capacitación en la empresa Pepe & Co no se lleva a cabo de una manera sistemática, no existe un plan de capacitación previamente establecido que incluya al total de los empleados pertenecientes a todas sus empresas.

Generalmente, en la practica se le presta mas atención o se le da mas importancia al área operativa y es la que cuenta con cursos de capacitación constantes aunque de igual forma no estructurado.



Los cursos se imparten sobre la base del criterio del Gerente General, y normalmente son a puestos como capitanes de meseros, meseros, jefes de área, etc.

Considerando lo anterior, se puede observar que en la empresa el área administrativa no es tomada en cuenta como es debido, aun que es de vital importancia ya que ésta área esta centralizada y se encarga de administrar y controlar de forma centralizada el total de los bares y restaurantes.

6.7 Diagnóstico de necesidades de capacitación en Pepe & Co

Para el presente trabajo se considero el área administrativa que esta constituida por los siguientes puestos:

- ✓ Director administrativo
- ✓ Gerente de recursos humanos
- ✓ Contador
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Gerente de compras
- ✓ Encargado de almacén
- ✓ Auxiliar administrativo (2)
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Auxiliar de costos

Considerando que es una cantidad pequeña de personal, y que sería fácil la revisión y tabulación de los resultados obtenidos con cualquier metodo de recopilación de información, se opto por la aplicación de un cuestionario que consta de 15 preguntas.



CUESTIONARIO

Fecha _____

Nombre _____ Edad _____

Puesto _____ Antigüedad en el puesto _____

Escolaridad: _____

Favor de contestar las siguientes preguntas

1. Considere que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?

Sí _____ No _____ No sé _____

2. Por que? _____

3. Usted está dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o participante?

Sí _____ No _____ No sé _____

4. Por que? _____

5. Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

Sí _____ No _____ No sé _____



6. Como considera globalmente su desempeño?

Excelente _____ Muy bueno _____

Bueno _____ Suceptible de mejorar _____

7. Por qué? _____

8. Esta usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

Sí _____ No _____ No sé _____

9. En qué aspectos, en caso de respuesta afirmativa

10. Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

11. Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?

12. Cree usted que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área mejore?

Sí _____ No _____ No sé _____

13. Cuáles, en caso de respuesta afirmativa



14. Esta dispuesto a participar próximamente en un curso?

Sí _____ No _____ No sé _____

2. Por qué?

15. Enliste los cursos que usted cree que necesita para mejorar su desempeño

Dicho cuestionario se aplico el día 4 de noviembre de 2006, previa conversación con los integrantes del grupo, en la que se les motivo a ser sinceros con sus respuestas haciendo énfasis sobre la importancia de la capacitación y los beneficios que traería contar con un plan para el 2007.

También mencionando que en dicho plan todos estarían considerados para recibir capacitación dependiendo del área en la que tuvieran una necesidad mas marcada.

Lo anterior se pudo lograr previa conversación con el Director Administrativo quien estuvo de acuerdo en aprobar el plan presentado en esta tesis siempre y cuando se estuvieran presentando los avances sobre los resultados de los cuestionarios y que la empresa pudiera cubrir el costo del mismo.



6.8 Resultados del diagnostico de necesidades de capacitación

Para poder detectar las necesidades de capacitación se consideraron dos aspectos: el análisis de las respuestas que arrojó el cuestionario y la escolaridad de las personas que lo contestaron, lo cual se muestra en los siguientes cuadros

Puesto	Grado de estudios	Edad
Director administrativo	Contador Público	29
Gerente de recursos humanos	Lic. En Administración de Empresas	30
Contador	Lic. En Contaduría	28
Auditor Interno	Contador Publico con Esp, Impuestos	28
Gerente de compras	Carrera Técnica	26
Auxiliar de costos	Carrera Técnica	33
Encargado de almacén	Lic. En Administración de Empresas	45
Auxiliar administrativo	Contador Público	31
Auxiliar administrativo	Licenciado en Negocios Internacionales	25
Auxiliar contable	Contador Público	33

Resultados de los cursos necesarios según los cuestionarios fueron muy variados pero se pueden englobar en los siguientes grupos:

- ✓ Motivación y relaciones humanas
- ✓ Reformas fiscales
- ✓ Administración general y de tiempos
- ✓ Liderazgo
- ✓ Computación
- ✓ Comunicación y trabajo en equipo
- ✓ Imss e Infonavit



6.9 Plan de capacitación

El plan de capacitación para la empresa y los costos se consideraron en base a los siguientes puntos.

- 1) La empresa se inscribió como socio del Centro Empresarial de Mexicali por lo que la totalidad de sus cursos se tomaran en dicho centro.
- 2) El costo por la inscripción es de \$650.00 pesos mensuales lo que resulta en una cuota anual de \$7.800.00 pesos.
- 3) Los cursos son en horario no laborable
- 4) No se contemplan gastos de equipo, material didáctico y expositores en virtud de que todo lo provee el centro.

PLAN DE CAPACITACION 2007				
FECHA	CURSO	HORAS	EXPOSITOR	PRECIO POR PERSONA
11-Ene-07	Reformas fiscales 2007	4	C.P. Ruben Apodaca	770.00
24-Ene-07	Liderazgo y cambio de actitud	4	Ing. Arturo Arballo	770.00
18-Mar-07	Administración de recursos humanos	4	Lic. Marco A. Nájera	770.00
26-Abr-07	Administración y planeación de compras	4	Ing. Francisco Morales	770.00
24-May-07	Nomipaq	5	C.P. David Soria	770.00
27-Jul-07	Control de inventarios	4	Lic. Margarita Murguia	770.00
09-Sep-07	Motivación y alto desempeño	4	Lic. Helia Cantellano	70.00
15-Nov-07	Perspectivas económicas para 2008	4	Lic. Mario Méndez	770.00



COSTOS DEL PLAN DE CAPACITACION					
CURSO	ASISTENTES	COSTO CURSO	GASOLINA	PROPORCION CUOTA SOCIOS	TOTAL
Reformas fiscales 2007	Contador Auditor interno Auxiliar contable	2,310.00	50.00	975.00	3,335.00
Liderazgo y cambio de actitud	Todo el personal	7,700.00	50.00	975.00	8,725.00
Administracion de recursos humanos	Gerente de RH Auxiliar administrativo	1,540.00	50.00	975.00	2,565.00
Administración y planeación de compras	Gerente de comras Encargado de almacen Auxiliar de costos	2,310.00	50.00	975.00	3,335.00
Nomipaq	Gerente de RH Auxiliar administrativo	1,540.00	50.00	975.00	2,565.00
Control de inventarios	Gerente de comras Encargado de almacen Auxiliar de costos	2,310.00	50.00	975.00	3,335.00
Motivacion y alto desempeño	Todo el personal	7,700.00	50.00	975.00	8,725.00
Perspectivas económicas para 2008	Director administrativo Contador Gerente de RH	2,310.00	50.00	975.00	3,335.00
TOTAL		27,720.00	400.00	7,800.00	35,920.00



VII CONCLUSIONES

Con base en los resultados del cuestionario aplicado se hizo la el Plan de capacitación antes expuesto con los cursos que el personal administrativo de la empresa Pepe & Co requiere para desempeñar mejor sus labores.

La tabla elaborada contiene la fecha de impartición de los cursos, el nombre del curso, el expositor, la duración y el costo por persona.

Así mismo, la segunda tabla contiene los costos totales por cada curso llegando a un total general de \$ 35,920.00 pesos.

En general el plan fue presentado y aprobado con éxito en la empresa pero para poder probar que las hipótesis planteadas en esta tesis son ciertas es necesario esperar a que termine el ciclo de cursos para después aplicar evaluaciones del desempeño a los empleados participantes.

Solo de esta forma se podrá dar por concluido la presente tesis contando con herramientas escritas para la evaluación correspondiente.



VIII BIBLIOGRAFÍA

MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y
DESARROLLO

Alejandro Mendoza Núñez

Editorial Trillas

ORIGEN, DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION

Oscar Juan Blake

Ediciones Macchi

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Jaime A. Grados

Editorial Trillas

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Lic. Néstor Fernández Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Dirección de Educación Continua

<http://www.inatec.edu.ni/discae/planprint.htm>

<http://www.cendeisss.sa.cr/investigacion/resumenweb.htm>

<http://www.seminarios.com.mx/capacitacion.php>