

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente es un estudio sobre la Necesidades de Capacitación del personal que labora para la empresa Proveedores de la Construcción, S.A. de C.V., PROCONSA, la cual es una empresa que se dedica la venta al menudeo de toda clase de productos para la construcción.

Se tomo como muestra para la realización del diagnostico de Necesidades de Capacitación de la organización, el personal que labora en el área de Piso (ventas) de la matriz de la empresa, que se encuentra ubicada en Centro Cívico de esta ciudad.

Se diseñó una encuesta para obtener información, dicha encuesta se aplicó directamente a los 15 empleados que laboran en el área seleccionada, analizados los resultados se concluyó que existe la necesidad de capacitar en varios aspectos al personal, por lo que se recomienda un Programa de Capacitación y Adiestramiento para el año 2004, que ayude a mejorar el desempeño de los empleados.

J U S T I F I C A C I Ó N

JUSTIFICACIÓN

La capacitación es un proceso de mucha importancia en la actualidad, el preparar y lograr hacer experto a una persona en área específica y el darle los conocimientos necesarios de las demás áreas lo prepara y hace más competente.

Por medio de la Capacitación podemos lograr inculcar valores, principios, una cultura organizacional, forma de pensar, sentir y actuar para beneficio de la persona y de la misma organización.

En la empresa PROCONSA la Capacitación ha sido muy inconsistente, por lo tanto era necesario crear planes y programas de Capacitación y Adiestramiento adecuados a las necesidades reales de la organización.

Para poder llevar a cabo lo expresado anteriormente fue necesario que se desarrollara una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación, que dió origen a la elaboración del presente Diagnóstico.

P L A N T E A M I E N T O

D E L

P R O B L E M A

P L A N T E A M I E N T O

Identificar las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento de la empresa Proveedores de la Construcción, S. A. de C.V., en su matriz en el área de PISO, ubicada en Calle del Hospital 299, Centro Cívico y Comercial, con el propósito de diseñar un Programa de Capacitación y Adiestramiento.

OBJETIVOS :

1. Realizar una Diagnóstico de las Necesidades reales de Capacitación, en Proveedores de la Construcción, S. A. de C.V. en su matriz , en el área de PISO, ubicada en Calle del Hospital 299, Centro Cívico y Comercial.
2. Proponer en base al resultado del Diagnóstico un programa de Capacitación adecuado a las necesidades de la organización.
3. Crear una Comisión Mixta de Capacitación con personal comprometido con la organización, para que en realidad se le de seguimiento a los Planes y Programas de Capacitación.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Proveedores de la Construcción S.A. de C.V.

SECTOR PRODUCTIVO:

Sector de Servicios.

ACTIVIDAD O GIRO ESPECÍFICO:

Importar, exportar, almacenar, transportar, distribuir, manufacturar, y comprar y vender al menudeo y mayoreo toda clase de madera y de materiales de construcción así como cualquier otras mercancías y artículos nacionales y extranjeros, y negociar con ellos a comisión.

ANTECEDENTES DE PROCONSA

Pensando en el desarrollo de Mexicali, y en las necesidades de construcción de nuestra comunidad surge la idea de fundar **PROCONSA** que significa Proveedores de la Construcción, S.A. , sus fundadores fueron : Joaquín Corella B., Héctor Corella B., Alfredo B. Corella, Josefina Vázquez de Corella y Clelia Gil S. de Corella.

PROCONSA es una empresa 100% Bajacaliforniana la cual busca ser y mantenerse líder en el mercado de la construcción, ofreciendo productos de calidad con magníficos precios y brindando un excelente servicio a sus clientes.

PROCONSA abre sus puertas a partir del mes de febrero de 1952, siendo esta la matriz en Centro Cívico. En octubre de 1977 se llevó acabo una transformación de Proveedores de la Construcción S.A., a Proveedores de la Construcción S.A. de C.V. y en esa misma fecha se fusionó con Maderería Río Colorado S.A., y Maderería Hidalgo S. A. de C.V., quedando con domicilio fiscal en Calle del Hospital no. 299, Centro Cívico y Comercial, Mexicali, Baja California.

A raíz de la aceptación de nuestros clientes, **PROCONSA** siguió creciendo de la siguiente manera:

SUCURSAL	DOMICILIO	FECHA
☐ Sucursal Cuauhtemoc	Blvd. De las Américas 299 Col. Cuauhtemoc	1986
☐ Sucursal Lázaro Cárdenas	Blvd. Lázaro Cárdenas y Río Mocerito Col. Ex Ejido Coahuila	1992
☐ Sucursal Palaco	Carretera a San Luis y Calle Sexta, González Ortega.	1994
☐ Sucursal Calle 11	Heroico Colegio Militar no.1799, Fracc.. Villafontana	1994
☐ Sucursal Michoacán	Av. Michoacán, Colonia Baja California.	1996
☐ Red Centro de Distribución	Blvd. Lázaro Cárdenas no.2358, Nuevo Mexicali.	1999
☐ Sucursal Nuevo Mexicali		2001
☐ Sucursal Juventud 2000		2003

PROCONSA es la cadena de materiales para la construcción más grande de Mexicali, al contar con siete puntos de venta dispuestos a servirte.

Además cuenta con un gran arraigo local. no se trata del nuevo establecimiento de venta de materiales de la construcción, sino del asesor y amigo de siempre, que ya es conocido, pero que ha evolucionado en una cadena profesional e institucional con una misma imagen, manteniendo todas las ventajas de la tienda local y adquiriendo los grandes beneficios de ser parte de la red más grande Mexicali.

PROCONSA cuenta con años de experiencia en la industria de la construcción, y te ofrece:

- ☐ Altos estándares de servicio.
- ☐ Una tienda **PROCONSA** siempre cerca de ti.
- ☐ Una amplia gama de productos.
- ☐ Atención personalizada a toda costa.

En **PROCONSA**, en términos de Capacitación y Adiestramiento nos encontramos con una deficiencia, esto es porque la empresa se ha enfocado únicamente a dar cumplimiento a los requerimientos que las autoridades competentes les ha establecido como obligatorias en materia de Capacitación.

En el año 2000 se registran ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, unos planes de Capacitación y Adiestramiento, obteniendo como comprobante el acuse de recibo con número de folio: 21003954. Para esto se integró una Comisión, compuesta por ocho trabajadores, cuatro representantes del patrón y por parte igual representantes de los trabajadores. En este año no se le dio seguimiento real a la impartición de los cursos y programas, ya que solo se realizó el trámite ante la STPS para dar cumplimiento a obligación legal y evitar con esto, sanciones.

En el año 2001, además de cumplir con la obligación legal, se le da seguimiento real a los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, con una vigencia de 18 de Mayo de 2001 al 18 de Mayo de 2002., quedando registrado dicho trámite ante la STPS con el folio número 21004298.

Para dicho período se programaron los cursos siguientes:

- ◆ Inducción,
- ◆ Ventas y servicios al cliente,
- ◆ Motores MABE,
- ◆ Bombas y accesorios para coolers,
- ◆ Supervisión en valores,
- ◆ Curso IPS
- ◆ Motivación.

En este caso dependiendo de cada curso en particular los instructores fueron personal interno o externo. Al final de cada curso se extendieron las Constancias de Habilidades Laborales a cada uno de los trabajadores capacitados.

Dichos cursos carecieron de un previo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación al igual de un proceso de evaluación posterior .

Al término del período de vigencia de los Planes anteriores, la empresa se encuentra nuevamente ante la falta de Capacitación, esto en base al análisis de la información proporcionada por la empresa.

DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

Operación de tiendas

Horario de trabajo de las tiendas

De lunes a viernes.

7:30 - 18:00 horas Centro Cívico, Palaco y Michoacán.

7:30 - 20:00 horas Cuauhtemoc, Lázaro Cárdenas y Calle 11.

Sábados.

7:30 – 15:00 horas Todas las tiendas.

Domingos.

9:00 – 15:00 horas Cuauhtemoc, Lázaro Cárdenas, Palaco, Calle 11 y Michoacán.

Días festivos

En los días festivos las tiendas trabajaran con el horario de domingos (9:00 – 15:00 horas), a excepción de la tienda de centro cívico que esos días no abre.

Los gerentes de operación y el personal administrativo, no trabajaran los días festivos. Los días festivos son los siguientes:

1 de enero

5 de febrero

21 de marzo

1 de mayo

16 de septiembre

20 de noviembre

25 de diciembre

En esos días los jefes de piso cubren la jornada de trabajo. En semana santa se trabaja en los siguientes horarios:

Jueves santo de 7:30 – 14:00 horas.

Viernes santo se descansa en todas las tiendas.

Sábado de gloria, se trabaja en horario normal.

Personal administrativo y gerente de operación no laboran el día sábado.

Cobertura de los domingos

La cobertura de los días domingo quedara a cargo de los jefes de piso.

El personal que cubrirá el domingo, deberá de tomar el día correspondiente de descanso en la semana inmediata, a fin de no acumular días pendientes.

Uso de gafetes, uniforme, tarjeta checadora

Todo el personal que labora en la empresa deberá de portar el gafete de identificación, el cual es proporcionado por la misma. En las áreas en la que se asigne el uso de uniformes, será de carácter obligatorio y para el personal de piso el uso del mandil.

A todo el personal al que le fue asignada la tarjeta checadora, tiene la obligación de checar su hora de entrada, salida a comer, entrada de comida, y salida de trabajo, y de firmar la tarjeta al inicio de la semana, es obligación del gerente de verificar semanalmente la correcta utilización de las tarjetas de su personal.

Cajas

Las cajeras manejan un fondo de caja de \$1,500.00 m.n. Diariamente después de elaborar su corte, deberá hacerse un arqueo; en caso de tener un faltante o sobrante, este no debe exceder de un salario mínimo vigente, si existe diferencia mayor o menor, deberá ser buscada para su corrección. En el caso de faltante la cajera deberá pagarlo, y el Gerente le autorizará un vale para reponer dicha

cantidad., siempre y cuando ya haya agotado todos los recursos para tratar de localizar la diferencia.

Deberán hacer levantamientos continuos de efectivo, para evitar tener exceso de dinero en cajas; tentación para los dueños de lo ajeno, y seguridad para las cajeras.

Recepción de Dólares.

Todo billete que se reciba deberá ser marcado con el plumón para identificar billetes falsos; en caso de que se reciba un billete falso será cargado a la cajera que lo haya recibido. Queda prohibida la venta de dólares a empleados o terceras personas.

Manejo de anticipos de ventas (pedidos especiales).

Dado que al efectuar ventas de mercancías que están en tránsito (mercancía que no se encuentra en la tienda) provoca negativos, se deberá de manejar como anticipos en movimientos de cobranzas, y hasta que se tenga la mercancía se procederá a facturar.

Pago con tarjeta de crédito.

Solo se aceptan tarjetas de crédito nacionales. Se debe pedir al cliente una identificación con foto. Se debe verificar la firma del cliente en el boucher con la de la tarjeta. Poner el número de factura en el boucher. En caso de devoluciones sobre ventas, se debe hacer una nota de crédito de boucher.

Autorización de gastos.

Todos los gastos generados en las tiendas deberán ir de acuerdo a lo presupuestado. Los gastos de operación de las tiendas, se autorizan hasta por \$500.00 m.n., pasando esta cantidad deberán de solicitar autorización.

Todos los comprobantes de gastos deberán ser entregados a mas tardar al día siguiente de que fue efectuado, en los casos de comprobante de viáticos el plazo de entrega es el mismo.

En todo gasto autorizado, deberá ser anotado en su parte posterior para que fue utilizado. En el caso de que los comprobantes no sean entregados en el plazo señalado, se descontaran vía nomina, quedando descartada la posibilidad de entregar después los comprobantes.

Exhibidores.

Los exhibidores se crearon con la finalidad de impulsar y apoyar la promoción de venta de artículos y lograr hacer de las tiendas un lugar agradable de compras para los clientes; por lo que se crearon las siguientes políticas:

Personal autorizado.

Solo la coordinación de los exhibidores esta autorizada para realizar algún cambio, como por ejemplo: color, productos, etc.

Control y mantenimiento.

Por la naturaleza de los exhibidores serán colocados dentro o fuera de la tienda. Los exhibidores no son desmontables, salvo a dos únicas razones: por ser un producto de temporada o por ser mercancía descontinuada, para lo cual deberá existir una instrucción previa de la coordinación. Queda prohibida la venta de los producto que conforman el exhibidor, a excepción de aquellos exhibidores que son despachadores y cuando los productos aparecen como descontinuados. En los casos de la venta de productos de los exhibidores que estén como descontinuados, deberán de tener el código que les corresponde del inventario, para lo cual la gerencia de operaciones deberá de coordinarse con el departamento de inventarios.

Las tiendas se harán cargo del mantenimiento y surtido de los exhibidores, siendo el gerente de operaciones el responsable de su cuidado.

PROCONSA busca motivar la creatividad de los empleados para el diseño de nuevos exhibidores, para lo cual se crearon las siguientes bases:

- ☐ Las propuestas deberán hacerse primero al gerente de operaciones y contener los siguiente:
 - o Dibujo del exhibidor.
 - o Relación del material a utilizar y de los productos a exhibir.
 - o Razón o justificación del exhibidor.
 - o Costo estimado de elaboración.

De contar con el visto bueno del gerente, este presentara a la coordinación la propuesta para su aprobación.

La elaboración de los exhibidores queda condicionado a la aprobación de la coordinación, o solo cuando el costo de elaboración es mínimo y la inversión de tiempo de los empleados en el armado es poco, se podrá realizar una muestra para su presentación.

Ventas de tarima.

Cada tienda se hace responsable de sus tarimas. La venta de tarima queda a responsabilidad del gerente de operación. Toda venta de tarima debe quedar registrada con el código 6400 indicando la descripción correspondiente. El precio de venta será el mismo en todas la tiendas.

Horario de comida y días de descanso del gerente de operaciones.

Se establece como día de descanso solo el domingo de cada semana.

En cuanto a la hora de comida para las tiendas que tienen horario de 7:30 a 18:30 horas, será de 14:00 a 16:00 horas, y para las tiendas que cierran hasta las 20:00 horas, será de 15:00 a 17:00 horas.

Reportes de personal de gerentes y jefes de piso.

1. Enviar cada viernes los saldos de préstamos de los empleados, o si así lo desea los estados de cuentas.
2. Cartas de recomendación.
3. Llenados de formas de incapacidad.
4. Aclaraciones referentes a nomina.
5. Asuntos relacionados con Infonavit, Afore, Imss y Fonacot.
6. Atender las solicitudes de préstamos.
7. En caso de accidentes el departamento de contabilidad se encargara de los trámites.

Facturación

La factura de venta se realiza únicamente en el área de cajas o en el módulo de servicio a clientes, la cual se puede generar de dos formas: directamente por la cajera o por personal del modulo de servicio a clientes. El personal autorizado para dar descuento en algunos productos es el gerente o el jefe de piso y en situaciones de volumen.

Presupuestos.

El presupuesto es un servicio que se brinda a nuestros clientes, el cual esta a cargo del personal de ventas; estos cuentan con el IVA incluido, los precios están sujetos a cambio sin previo aviso, de acuerdo al tipo de cambio del dólar.

Existen tres tipos de presupuestos.

1. *Presupuesto en persona:*

A los clientes que acuden personalmente a la tienda a solicitar el servicio de presupuesto, son atendidos directamente por los vendedores, quienes les proporcionan información de los productos o materiales solicitados; haciéndoles la aclaración de que son precios sujetos a cambio sin previo aviso.

2. Presupuesto por fax:

El cliente se comunica telefónicamente con el vendedor, le solicita el servicios de presupuesto y le envía un fax con todo lo que necesita; el vendedor se encarga de recoger el pedido, presupuestarlo y enviarlo al cliente.

3. Presupuesto telefónico:

Debido a que el personal de ventas es el mismo que atiende el teléfono y a los clientes que están físicamente en la tienda, se opera de la siguiente manera:

- ☐ Si hay clientes esperando a ser atendidos en el mostrados, se recibe una llamada para un presupuesto, se cotizan hasta cuatro artículos; excediéndose de esta cantidad, se le pedirá al cliente su numero telefónico y se le regresara la llamada a la brevedad posible , para darle la información que necesite; en caso de que el cliente no tenga teléfono, se le pedirá que se comunique mas tarde explicándole la razón.
- ☐ Si no hay clientes esperando en el mostrador, se le dan todas las cotizaciones que requiera el cliente independientemente de la cantidad de artículos a presupuestar.

Verificación de mercancías.

La correcta verificación de mercancías es vital en todas la áreas de la empresa, la revisión en cada área nos da la seguridad de que estamos vendiendo, remesando, recibiendo de proveedores, y entregando al cliente la mercancía correctamente, por lo tanto evitando posibles quejas o reclamos de clientes, logrando confiabilidad en la información de sistemas y principalmente evitando errores de códigos y entregas de un material por otro; se busca reducir al máximo fuga de materiales. La verificación de mercancía se da en las siguientes áreas por su mismo personal:

- ☐ Mostrador
- ☐ Cajas
- ☐ Patios
- ☐ Almacén
- ☐ Módulos de atención a clientes.

Además del personal de cada área, el personal de seguridad se encarga de revisar la salida, el material que lleva el cliente del área de patios contra la factura, verificando que la descripción, medida, marca y modelo corresponda a lo facturado, así como la cantidad; pone sello a la factura después de revisar el material.

Centro de servicios.

Dentro de cada tienda **PROCONSA**, en el área de piso, se debe encontrar un centro de servicios de forma aislada con mostrador. Lugar donde se despacha directamente artículos a los clientes:

- ☐ Con presentación a granel (clavos, tachuelas, etc.)
- ☐ Venta en metro o pies (cadena, malla, etc.)
- ☐ Todo tipo de tornillería y agarradera.

Se atiende al cliente empacando la cantidad o peso que este solicite.

Personal.

Se asignara un responsable, el cual siempre deberá estar dentro del centro de servicios. Todo agente de ventas deberá estar capacitado para atender eficientemente lo que se requiera en el centro de servicios.

Tiempo.

El centro de servicios deberá estar siempre listo para recibir y atender todo cliente que lo solicite dentro de los horarios de la tienda. Si al cierre de la tienda, existe uno o mas clientes, se deberá atender a todos sin excepción alguna.

Condiciones del área.

Todos los artículos del centro de servicios deberán estar siempre en sus lugares, cuidar que no haya mercancía tirada en el piso, mantener la tornillería en sus casilleros y evitar acumular artículos en mostrador, estos ayudara a mantener siempre el centro de servicios en orden.

Toda la mercancía deberá estar marcada con su código.

Se deben de guardar la herramientas en el lugar asignado y mantenerlas en buenas condiciones.

En caso de que algún despachador y/o exhibidor se dañe o se vuelva obsoleto, es responsabilidad del encargado del centro de servicios el notificar directamente al gerente.

Operación.

- ☐ Atención rápida.
- ☐ No presupuestos.
- ☐ Auxiliarse con lo exhibidores, evite tratar de adivinar lo solicitado.
- ☐ Nunca se salga del centro de servicios a petición del cliente, auxiliase con los agentes de ventas.
- ☐ Solo atienda a los clientes que soliciten artículos que están dentro del centro de servicios.
- ☐ Los vendedores deben de auxiliar al centro de servicios cuando existan tres o más clientes esperando que los atiendan.
- ☐ Siempre se empacaran todos los artículos despachados, según indicaciones.
- ☐ Siempre se imprimirá el recibo de los artículos que se están entregando y adherir al empaque.

Empaque.

Existen cuatro formas de empaque:

1. Bolsa
2. Bolsa camiseta
3. Rollo
4. Aro

Estas se deben encontrar en cada centro de servicios, a la vista del encargado.

Módulo de servicio al cliente.

Este modulo fue creado con la finalidad de dar mejor servicios al cliente y no para facilitar lo procedimiento administrativos de **PROCONSA**. El módulo opera de manera autosuficiente y de acuerdo a los criterios institucionales definidos, tratando de ocupar el menor tiempo posible del gerente de la tienda.

Este modulo será la cara amable y atenta de la tienda hacia los clientes, dará atención exacta y oportuna; tratando de educar a nuestros clientes respecto a las políticas de la empresa, principalmente en lo que se refiere a la presentación de la factura y el plazo de tiempo para realizar una devolución.

La operatividad adecuada del módulo será responsabilidad directa del gerente de tienda; trabajando con estrecha coordinación con los departamentos de apoyo y debiéndose seguir los procedimientos institucionales definidos.

Por operatividad adecuada se entiende lo siguiente:

- ☐ Que se de el trato adecuado al cliente.
- ☐ Que opera conforme a los lineamientos pactados, que no se
- ☐ Deterioreen los procedimientos o se cambien sin autorización.
- ☐ Que se apliquen estrictamente las políticas definidas.
- ☐ Que se respeten los requisitos para aceptar una devolución.
- ☐ Que se registren en el sistema todos los movimientos anotando la causa real de la devolución.
- ☐ Que se sigan los procedimientos definidos para la
- ☐ Mercancía que fue devuelta.

PROCESO DE ADQUISICION DE PRODUCTOS (COMPRAS).

Se realizaran cada cuatro meses inventarios que nos permitirán conocer la cantidad de productos con que se cuenta, y verificar que no haya faltantes.

La requisición de mercancías estará a cargo del gerente de operación de cada sucursal o de los jefes de departamento de comercialización, división comercial y merchandising.

La solicitud de productos la realizara el jefe del departamento de compras de cada sucursal, el cual revisara las cotizaciones y presupuestos con los proveedores.

A finales de abril, agosto y diciembre, una vez realizados los inventarios de las sucursales, el gerente general con el gerente de operaciones, y en caso de requerirse con los jefes de departamento de comercialización, división comercial y merchandising, revisaran las compras efectuadas.

La solicitud de adquisición de productos, se deberá de efectuar con una anticipación de dos semanas en productos de alto consumo, dos en productos de consumo medio y tres en pedidos especiales..

El tiempo de entrega de los proveedores debe ser con un máximo de una semana en productos de alto consumo, tres semanas en los de consumo medio y de cuatro semanas en los pedidos especiales.

Ver archivo: Organigrama Piso.PPS

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

CONCEPTO DE NECESIDAD

Una obra sobre necesidades de capacitación y desarrollo debe definir forzosamente y con toda precisión el significado tanto de necesidad como de capacitación y desarrollo dado que de ello depende el enfoque que se dé a su contenido.

- ❖ **Necesidad:** Idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.

Acepciones mas elaboradas del término necesidad:

- Exigencia muy poderosa
- Experiencia provocada por la ausencia de cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o a hacer progresar sus modos de conducta habituales.
- Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono efectivo desagradable.

Entonces al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que ésta se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

CONCEPTOS DE: ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a los tres términos, así como a otros asociados a los mismos. El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes, representa una limitante muy seria, en especial para aquellos que están preparándose en este campo y para quienes solo requieren de un conocimiento superficial del mismo.

- ❖ **Adiestramiento:** Proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
- ❖ **Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La palabra **Capacitación** del adj. Capaz, y este, a su vez del verbo latino CAPERE, dar cabida, se define como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo

Objetivos de la Capacitación.

- ◆ Dotar a la empresa de recursos humanos calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- ◆ Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ◆ Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- ◆ Mantener actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.

- ◆ Lograr cambios de comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- ◆ Coadyuvar el avance de la misión y objetivos de la empresa.

Propósito de la Capacitación.

Durante muchos siglos la educación fue considerada asunto que tenía que ver con los niños y jóvenes, era la etapa de "preparación de la vida". Las cosas son muy diferentes ahora, hoy todos hablan de la educación de adultos o sea "Capacitación".

La Capacitación va a ser efectiva en la medida de que provoque los cambios deseados en la organización, para esto debe motivar a esos adultos a aprender. Según Edward L. Thorndike existen tres leyes que rigen el modelo de aprendizaje del adulto.

1. Ley de la Disponibilidad.

Solo aprendemos cuando estamos preparados para ello, incluye la necesidad de aprender, sentir un anhelo de hacerlo.

2. Ley del Efecto.

Esta ley señala que mientras más satisfacción sentimos al instruirnos más nos entusiasma hacerlo, necesitamos disfrutar nuestro aprendizaje, y desempeñar una tarea antes difícil es uno de nuestros mayores placeres.

3. Ley del Ejercicio.

Con la práctica se llega a la perfección, esto significa que hay que hacer repasos experimentales debemos involucrarnos con el aprendizaje mientras más trabajemos en ello más nos comprometemos y asimilamos.

Capacitación y el desarrollo individual.

El ser humano es un ser evolutivo, que se desarrolla dentro de un mundo en que todo cambia. Hoy que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y más aceleradas en el cambio, el que no se capacita se queda rezagado sin remedio.

Además existe otro factor; la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos.

Todo individuo, debe contemplar a dos grandes enemigos a los que están expuestos:

1. Ignorancia: Se entiende como la falta total o parcial de conocimiento sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera, que lo aleja de toda posibilidad de interacción social. Los resultados de la ignorancia no pueden ser otros que la frustración.
2. Obsolescencia. Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado e inservible, un conocimiento que no puede orientarse a buenos resultados. El no estar actualizado es tan perjudicial como permanecer en absoluta ignorancia.

Capacitación y el desarrollo empresarial.

Hay una relación íntima entre capacitación y desarrollo de las instituciones, para que una situación sea tanto efectiva como productiva debe de considerar tres elementos: el recurso humano, los sistemas, y los recursos materiales, siendo el primero el aspecto más básico, apoyado a su vez en dos columnas:

- El **poder**: Es la esfera de conocimientos y habilidades técnicas.
- El **querer**: Es la esfera de actitudes humanas, motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación, etc..

Existen varias características para que una empresa sea exitosa, y debe de contemplar el desarrollo del factor humano, entre ellas encontramos:

- ◆ Tendencia a la acción,
- ◆ Diálogo cercano con los clientes,
- ◆ Segmentación estructural que permita que cada división piense y actúe con cierta independencia.
- ◆ Que el personal se muestre consciente de que sus esfuerzos son útiles y valiosos.
- ◆ Valores institucionales claros y compartidos por toda la organización.
- ◆ Organigrama sencillo para una mayor comunicación.

MARCO LEGAL

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

TÍTULO SEXTO. DEL TRABAJO Y DE LA PREVISIÓN SOCIAL

Artículo 123.

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El congreso de la unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo:

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;

*** LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

TITULO CUARTO

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

CAPITULO I

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo iii bis de este título.

TITULO CUARTO

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

CAPITULO III BIS

DE LA CAPACITACION 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 y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

Artículo 153-b. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaria del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-c. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaria del trabajo y previsión social.

Artículo 153-d. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-e. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara 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;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-g. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-h. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

Artículo 153-i. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual numero de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-j. Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-k. La secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

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

Artículo 153-l. La secretaria del trabajo y previsión social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-m. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

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

Artículo 153-n. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-o. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaria del trabajo y previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-p. El registro de que trata el artículo 153-c se otorgara a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaria del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

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

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

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

Artículo 153-q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

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

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

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

V. Especificar el nombre y número de registro en la secretaria del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,

Vi. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaria del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados 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 la secretaria del trabajo y previsión social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por

la autoridad laboral dentro del termino citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-s. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la practica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del articulo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-t. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaria del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del articulo 539.

Artículo 153-u. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la secretaria del trabajo y previsión social.

En este ultimo caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-v. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaria del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditara para cual de ellas es apto.

Artículo 153-w. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catalogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

Artículo 153-x. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta

COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Introducción.

Considerando que la capacitación y el adiestramiento son un derecho de todos los trabajadores sujetos a una relación de trabajo regulada por el Apartado A

del Artículo 123 Constitucional, y su Ley Reglamentaria, la Ley Federal del Trabajo, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento constituye la base fundamental para el ejercicio del tal derecho, por ello todos los patrones están obligados a la integración de éstos órganos de carácter bipartita y paritario, en el interior de cada empresa.

Concepto.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es un organismo formado por los sectores patronal y trabajador (bipartita), con igual números de representantes por cada sector (paritario), y cuya función principal es la de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores conforme a la situación real de necesidades, atendiendo a los objetivos de la empresa y de los trabajadores y a sus características como son: tipo de tecnología, sistemas de organización y recursos.

Funciones.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento va a constituirse en un grupo dentro del cual va a suprimirse la unilateralidad que pudiera darse en el proceso de capacitación. Dicho grupo debe constituirse en un canal de comunicación para sus representados, por medio del cual expresen sus opiniones, sus inquietudes, realicen sugerencias en todo lo relacionado con capacitación y adiestramiento que se les está impartiendo.

Los integrantes de la Comisión deben tener plena conciencia del papel que están representando, ya que de su eficaz aplicación dependerá que se alcancen los

objetivos y metas propuestas dentro de su centro de trabajo. Para lograr lo anterior los representantes de la Comisión deben mantener una comunicación constantes tanto con trabajadores como con instructores, a efecto de estar en posibilidades de cumplir realmente con las funciones de evaluar y proponer acciones para corregir el desempeño de las actividades que se están realizando.

Por lo que respecta a otras funciones aparte de las que la LFT les atribuye para efectos de cumplir éstas, la Comisión podría efectuar las siguiente:

- * Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- * Verificar que la empresa elabore un Plan y Programas de Capacitación.
- * Verificar que los cursos programados en los Planes atiendan las necesidades de capacitación detectadas.
- * Coadyuvar en casos convenientes en la elaboración del Plan y Programas que se vaya a implantar.
- * Verificar que el programa de capacitación sea presentado a la STPS y sea autorizado por la misma.
- * Vigilar que los cursos que se imparten a los trabajadores sean los autorizados por la STPS.
- * Recabar de los instructores la verificación de resultados obtenidos por el trabajador participante a efecto de estar en condiciones de autenticar las constancias de habilidades laborales.
- * Promover la participación activa de los trabajadores, tanto para que se capaciten como haciendo sugerencias para que se les designen como instructores.
- * Llevar un registro actualizado de sus actividades y acuerdos que se realicen en cada reunión ordinaria o extraordinaria a efecto de llevar un seguimiento escrito que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

METODOLOGIA UTILIZADA

Para detectar las necesidades de capacitación en PROCONSA, se diseñó un instrumento con 25 reactivos , a un total de 15 empleados distribuidos en niveles de operación y supervisión, y los cuales laboran en el área de PISO, en la matriz de dicha organización. Los reactivos están agrupados en los siguientes apartados: información general de la empresa, el desarrollo de las actividades propias de cada uno de los puestos y conocimientos para su desarrollo personal. En dicha encuesta se les solicitó especificar su opinión sobre cada uno de los reactivos, en cuatro niveles, que son: NINGUNO, POCO, MEDIANO Y BASTANTE, obteniendo los siguientes resultados:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En los resultados del diagnóstico los aspectos de **Misión y Visión, Antecedentes, Políticas y Procedimientos, Reglamento Interior de Trabajo, Inducción a la organización e Inducción al Puesto**, se encontró que el 100% de los encuestados dicen tener MEDIANO conocimiento acerca de éstos temas. Estos temas están relacionados directamente con el conocimiento de la organización. Estos aspectos son considerados por los encuestados muy importantes para su desarrollo.

En los aspectos de **servicio y atención al clientes, conocimiento de mercancías, comunicación entre los compañeros y los departamento, y orden y limpieza en el área de trabajo**, un 75% de los encuestado, dicen tener BASTANTE conocimiento. Con relación a estos aspectos los encuestados consideran que sí son necesarios para su desarrollo.

En las actividades **de trabajo en equipo, conocimiento del programa WIN DSS, toma de decisiones, procesos de "check list", conocimiento y manejo de garantías**, el resultado arrojado fue de un MEDIANO conocimiento. Con relación a las preguntas de desarrollo los encuestados afirmaron que estos aspectos contribuyen a su desarrollo.

En relación con los temas de **motivación, manejo de inventarios, manejo de seguridad e higiene en el trabajo, manejo de máquinas y equipo de registro, manejo de paquetería de MICROSOFT e ingles** el resultado obtenido fue de POCO, y los encuestados consideran que contribuirían a su desarrollo.¹

¹ Ver gráficas en Anexos 2.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Ver archivo : Calendrio Capacitacion.xls

Ver archivo : Plan y Programa de Capacitacion 1.JPG

Ver archivo : Plan y Programa de Capacitacion 2.JPG

CAPÍTULO V

PRESUPUESTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADISTRAMIENTO

Ver archivo : Desgloce de Cursos y Costos.xls

Ver archivo : Desgloce de Cursos y Costos. xls

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

EVALUACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Es importante considerar la evaluación en el proceso de la capacitación, ya que permite medir la eficiencia de los capacitados en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes contemplados en los objetivos del programa; la evaluación nos mostrará si estamos alcanzando los objetivos deseados.

La evaluación determinará si las acciones de capacitación producen resultados suficientes que justifiquen la inversión, al satisfacer las necesidades de la organización.

A continuación se enuncia conceptos de evaluación:

- “ La forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permite mejorar habilidades y corregir errores” (Siliceo, Alfonso, 1978, p.105).

Para el área de Capacitación y Adiestramiento, el concepto de evaluación significa la forma destinada a determinar el grado en que se han logrado los objetivos del programa previamente formulados.

A continuación se presentan algunas características de la evaluación, que deben ser consideradas en la función de capacitación y adiestramiento.

1. La evaluación debe considerarse como parte de un sistema de capacitación y adiestramiento.
2. La evaluación debe ser conducida en términos de objetivos previamente establecidos en los programas.
3. La evaluación debe ser continua.

4. La evaluación debe considerar las tendencias individuales y proporcionar los medios para que se valore así mismo.
5. La evaluación debe de ser clara y precisa a los objetivos que se desean alcanzar.
6. La evaluación debe evaluarse. Es necesario conocer la validez, confiabilidad, consistencia y objetividad de las técnicas que se utilizan para evaluar.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- Comprueba el logro de los objetivos
- Permite corregir fallas en el transcurso del programa.
- Estimula al participante en su interés por aprender al informarle de sus resultados.
- Refuerza oportunamente las áreas de aprendizaje en las se haya demostrado su insuficiencia.
- Mantiene informado al participante de su grado de avance en el aprendizaje.
- Permite identificar los usos adecuados o inadecuados de las técnicas y recursos didácticos utilizados en el evento.
- Retroalimenta al mecanismo del aprendizaje.

Para cumplir con el aspecto de evaluación en el **ANEXOS 4** se incluye formato de evaluación.

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CAPACITACIÓN

Se sugiere implementar un programa que permita llevar un adecuado control y seguimiento de la capacitación impartida al trabajador en función al puesto que desempeña, tomando en cuenta las siguientes ventajas:

- Capacitar al trabajador en base a sus necesidades.
- Conocer el tipo de capacitación que ha recibido el trabajador y si ésta corresponde a las necesidades de su puesto.
- Conocer el desarrollo profesional que el trabajador ha adquirido a través de su preparación en el trabajo.
- Informar al trabajador del avance que ésta adquiriendo en su preparación en el puesto, así como las necesidades de capacitación que debe cubrir en el puesto.
- Conocer aspectos relevantes del trabajador en cuanto a su preparación personal y profesional, así como aquellas aptitudes y habilidades que pueda desarrollar, sean inherentes o no a los requerimientos del puesto.
- Para efecto de una promoción, vacante o puesto de nueva creación, este programa facilita la selección del candidato idóneo.
- Evitar duplicidad en los eventos de capacitación en los que participa el trabajador.
- Que los participantes que asistan al evento de capacitación, sean los idóneos a las características del evento, y el objetivo fijado sea el mismo que requiere el trabajador.
- Que el Área de Capacitación y Adiestramiento determine qué trabajador debe ser capacitado con juntamente con el jefe inmediato.
- Llevar un control anual de la capacitación impartida.

En el **ANEXO 5** se puede apreciar el formato “ **Comparativo Puesto – Ocupante**”

SITUACION ACTUAL

Para efectos de tener un adecuado control interno, las organizaciones desarrollan una serie de indicadores estadísticos, los cuales les permite observar de manera más objetiva el desarrollo de sus actividades.

Proveedores de la Construcción, S.A. de C. V., para efectos de información interna lleva a cabo un control estadístico, que en el año próximo pasado les arrojo los siguientes resultados:

- **Índice de Rotación:** 7.88 % anual.
- **Ventas :** Las ventas anuales ascienden a \$25',220,650.00, por ende las ventas anuales por empleado ascienden a \$ 1'576,291.00 (Para efectos del cálculo de las ventas anuales por empleados se tomaron como base un total de 16 empleados)
- **Diferencias en arqueos de cajas,** un estimado de 3 diferencias semanales por cada uno de los cajeros, lo que arroja un total de 36 diferencias al mes. (Calculado en base a 3 cajeros).
- **Quejas de los clientes,** se acumulan 4 por quincena , lo que nos arroja un total de 8 al mes.

Al término de la capacitación que se les brinde a los trabajadores, se estará en posibilidad de realizar una comparación del desempeño, basado en el resultado que reflejan los índices de la situación actual. Una vez concluida la capacitación, dicha comparación se llevará a cabo a partir de los primeros meses del año 2005, esperando obtener por lo menos los siguientes resultados en los indicadores antes mencionados:

- **Índice de Rotación:** 3.5 % anual.
- **Ventas :** Las ventas anuales se espera asciendan a \$26',481,69600, por ende las ventas anuales por empleado ascienden a \$ 1'655,106.00 .
- **Diferencias en arqueos de cajas,** Se espera que las diferencias en arqueos de cajas se disminuyan a 1 diferencia por semana por cada uno de los cajeros, lo que arroja un total de 12 diferencias al mes. (Calculado en base a 3 cajeros).
- **Quejas de los clientes,** se espera acumular un total 2 quejas por quincena, lo que nos arroja un total de 4 al mes.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se llevó acabo una investigación para conocer cuales eran la Necesidades de Capacitación del personal que labora en la empresa Proveedores de la Construcción, S.A. de C.V., para obtener esta información se tomó como muestra al personal del departamento de Ventas o Piso como se le conoce, de la Matriz que se encuentra ubicada en Centro Cívico de esta ciudad. En esta área trabajan 15 personas, al momento de realizar la investigación, a los cuales se les pidió contestaran una encuesta que se diseñó, la cual nos permitió percatarnos del nivel de conocimiento que dicen tener, sobre 25 reactivos relacionados con la organización y las funciones específicas de sus puestos. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- El personal tiene un nivel aceptable de conocimiento de la **Misión, Visión, Políticas y Procedimientos de la Organización**, así como de las funciones que debe desempeñar según el puesto que ocupa.
- La **Comunicación** que existe entre el personal del departamento encuestado y otras áreas, es buena, al igual que el **Conocimiento de Mercancías, Limpieza y Orden de su Área de trabajo**.
- Es muy importante resaltar que en la **Prestación de Servicios y Atención al Cliente**, el personal dice contar con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo eficientemente, lo cual es congruente con el informe de quejas de clientes, se recibe 4 queja cada quince días o más; que para ser una empresa que trata directamente con los clientes, es un buen promedio.

- Otras actividades en las que se considera que el personal cuenta con suficientes conocimientos para realizar bien su trabajo, es en los referentes al proceso de **Listado de Actividades o Check List** y el conocimiento de **garantías que da la tienda**, el proveedor o el fabricante de los productos que se venden.
- En cuanto a los temas de **Control de Inventarios de mercancías, Supervisión, Motivación, Seguridad e Higiene y Computación Básica**, los trabajadores encuestados manifestaron tener poco conocimiento de ellos, no obstante de haber manifestado que son necesarios para la realización de las actividades de su puesto.
- Por último, se encontró que los empleados del área de Piso de la matriz de PROCONSA, no tienen conocimiento alguno relacionado con **Manejo de Conflictos y Liderazgo**, temas que también consideraron necesarios para su trabajo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Con la información obtenida de la aplicación del Diagnostico de Necesidades de Capacitación en el área de Piso de la empresa Proveedores de la Construcción, S.A. de C.V., cabe resaltar que el personal dice tener poco o ningún conocimiento en los siguientes temas, mismo que consideran necesarios para la realización de su trabajo:

- Control de inventarios
- Seguridad e higiene
- Supervisión
- Motivación
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Computación básica
- Ingles

Por lo que se recomienda se ponga en practica el Programa de Capacitación que se propone para el año 2004, en el que se incluyen los siguientes cursos:

1. Control de inventarios en los sistemas WIM DSS y MSS.
2. Seguridad e higiene laboral.
3. El supervisor y la calidad de la supervisión.
4. Motivación del siglo XXI.
5. Manejo y solución de conflictos.
6. Computación básica. (Microsoft)
7. Liderazgo productivo y emprendedor.

Con la impartición de los cursos propuestos se pretende, además de cubrir la obligatoriedad legal, alcanzar los siguientes objetivos en el desempeño de los trabajadores:

INVENTARIOS. Se contará en los stocks con las mercancías que demandan los clientes y se terminará con la erogación por pérdida de mercancías.

SEGURIDAD E HIGIENE. Se pretende disminuir los probables riesgos de trabajo, así como la prevención de accidentes, y por ende se protegerá la salud de los trabajadores y se evitarán incapacidades.

MOTIVACION Y LIDERAZGO. Despertar en los trabajadores un pensamiento positivo, enfocado al trabajo, que permita obtener además del buen desempeño de los trabajadores, ideas innovadoras para la prestación del servicio, tratando de combatir también la rotación de personal.

SUPERVISION Y MANEJO DE CONFLICTOS. Lograr un adecuado desempeño de los trabajadores en sus tareas diarias, cuidando que se cumplan con los sistemas de control establecidos, de manera que no se sientan acosados los subordinados del personal de mando y dirección, formando un clima armónico de trabajo que invite a la permanencia en la organización del personal que se cuenta, y de esta manera evitar la rotación.

COMPUTACION BASICA. Se pretende disminuir los errores de los cajeros, para que no haya tantas diferencias en los arqueos de caja, sea faltante o sobrante; así como evitar los errores en la captura o revisión de información contenida en la red interna de información de mercancías.

2. Se recomienda la aplicación del formato de Evaluación (**ANEXO 4**), para evaluar la eficacia del Programa de Capacitación o en su defecto se realicen las correcciones necesarias..
3. Para llevar un adecuado seguimiento de la Capacitación y Adiestramiento que se aplicarán en la empresa, se recomienda organizar por lo menos una reunión de trabajo después de un mes de finalizado cada curso , donde se apliquen cuestionarios o pruebas que les permitan determinar el desempeño obtenidos por los trabajadores participantes en la Capacitación.
4. Inscribir ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, el Programa de Capacitación para dar cumplimiento a la obligación legal de capacitar a los trabajadores, y registrar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores capacitados. Se debe constituir la comisión mixta de capacitación en caso de no existir. (Formatos en **ANEXO 3**)
5. Aplicar un nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación, para el año 2005 o 2006, según sea el caso, conforme a los resultados obtenidos del programa de Capacitación 2004.

A N E X O S

A N E X O 1

Cuestionarios aplicados en la encuesta

Ver archivo: Aaron Barajas.JPG

Ver archivo : Araceli Gacía.JPG

Ver archivo : David Herbert.JPG

Ver archivo : Elvia Macías.JPG

Ver archivo : Ericka Granados.JPG

Ver archivo : Julio Chacon.JPG

Ver archivo : Laura Castañeda.JPG

Ver archivo : Laura Cervantes.JPG

Ver archivo : Leonardo Fimbres.JPG

Ver archivo : Maria Soria.JPG

Ver archivo : Maria Villalas.JPG

Ver archivo : Mario Armenta.JPG

Ver archivo : Oscar Felix.JPG

Ver archivo : Ricardo Hernández.JPG

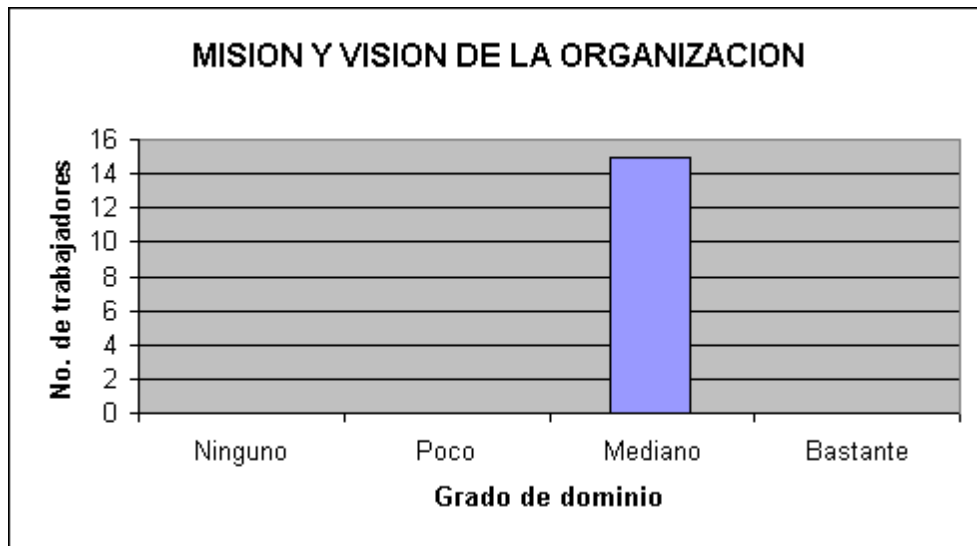
Ver archivo : Jessica Flores.JPG

A N E X O 2

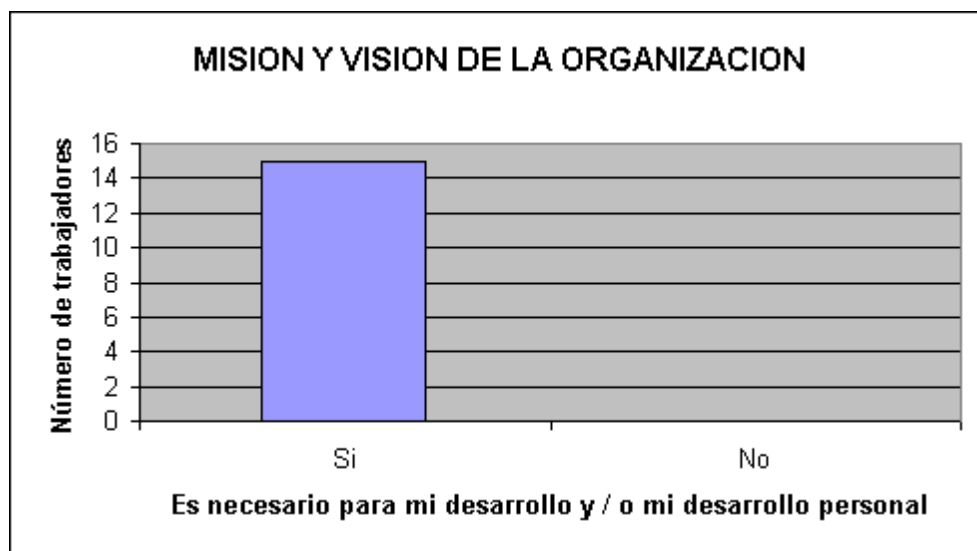
Resultados de la encuesta (gráficas)

Ver archivo : Resultados de la Encuesta.xls

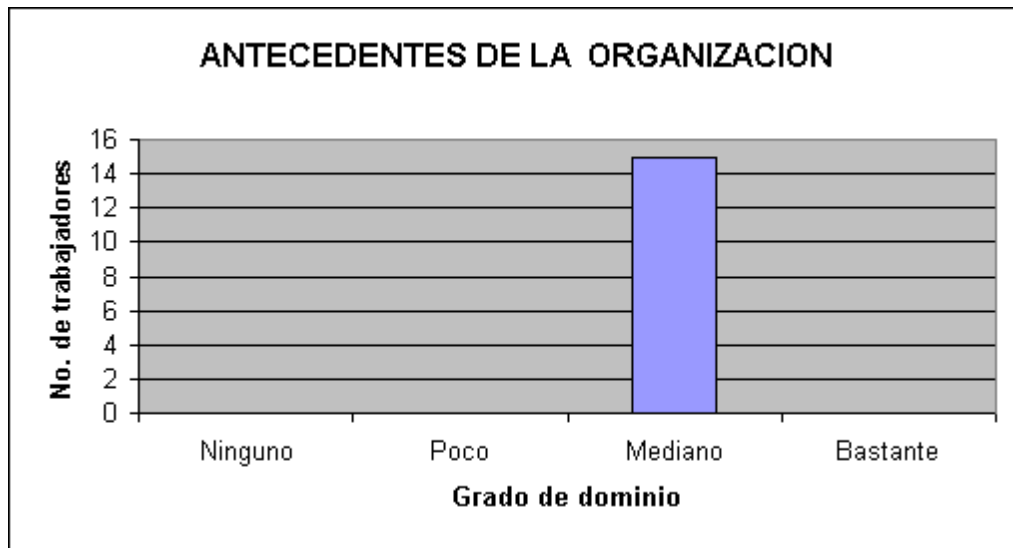
GRÁFICA 1



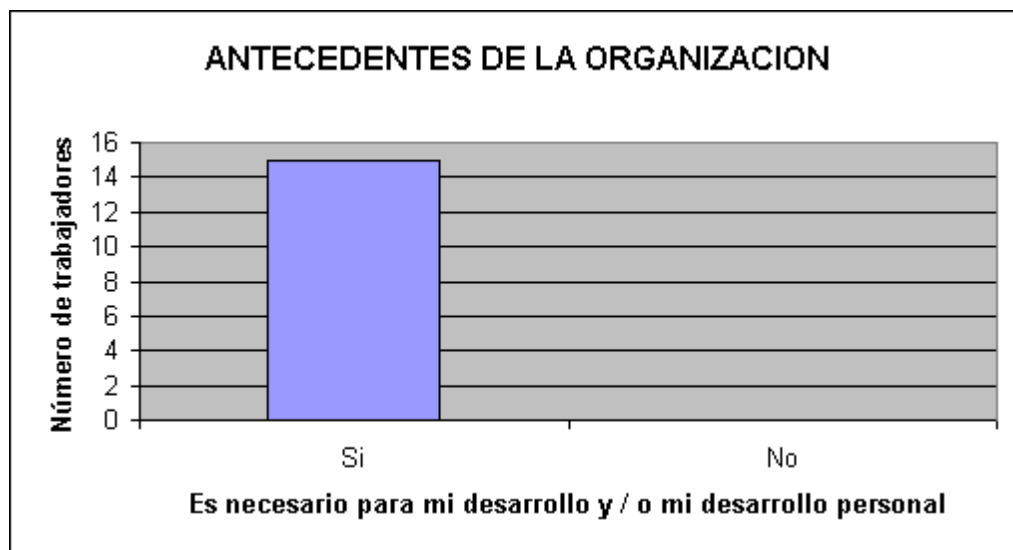
GRÁFICA 1.1



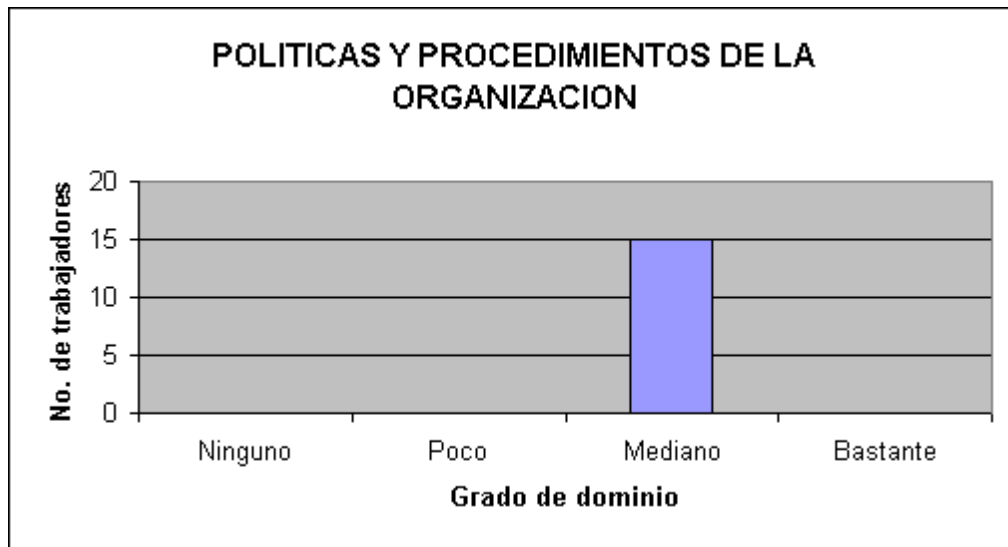
GRÁFICA 2



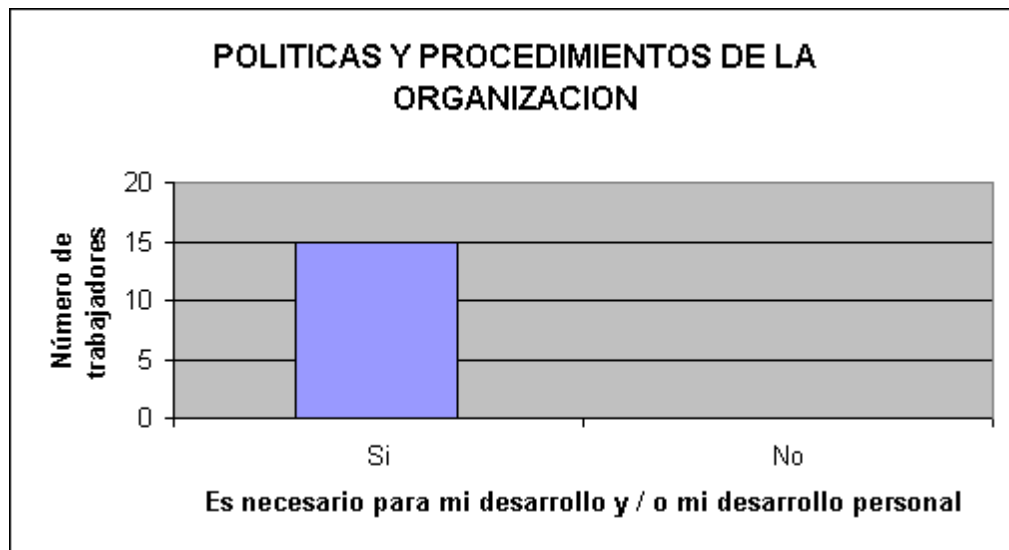
GRÁFICA 2.1



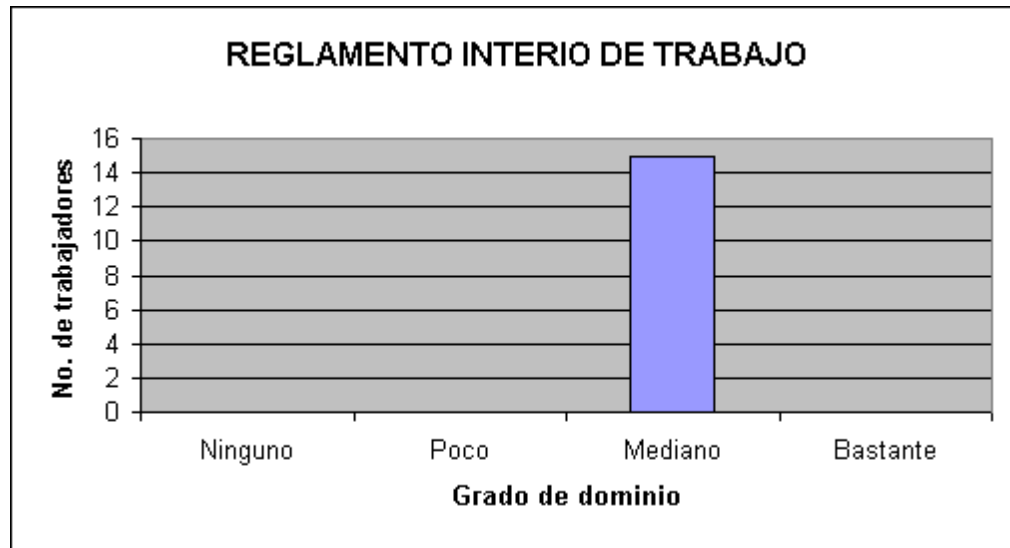
GRÁFICA 3



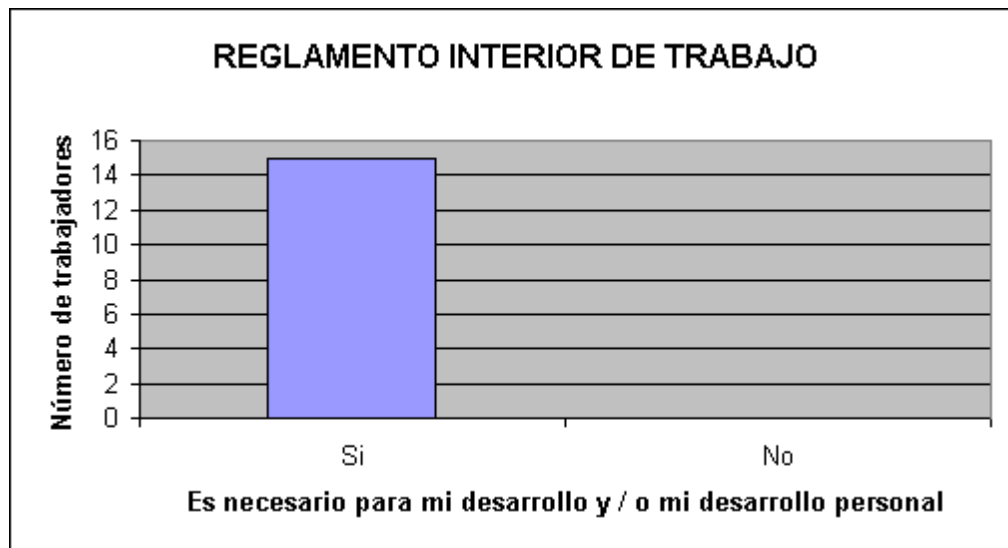
GRÁFICA 3.1



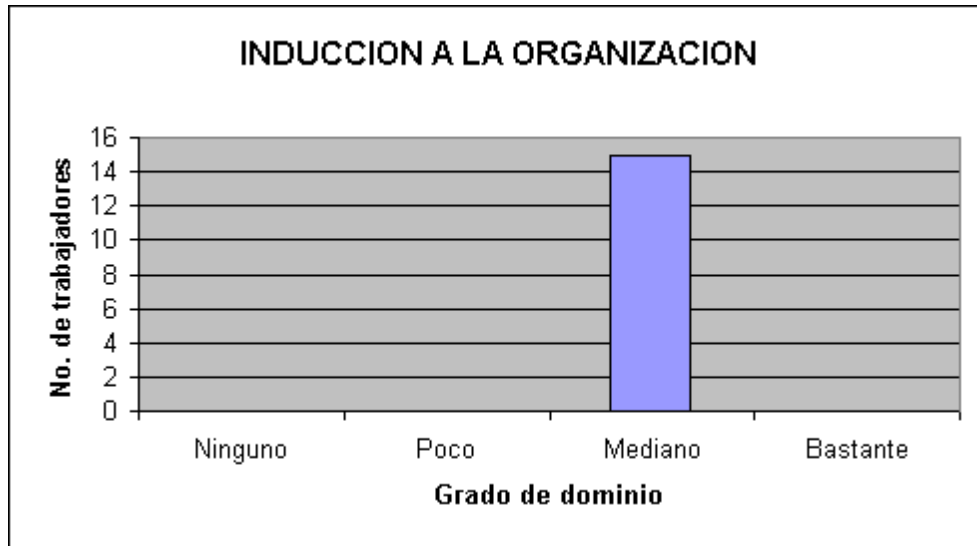
GRÁFICA 4



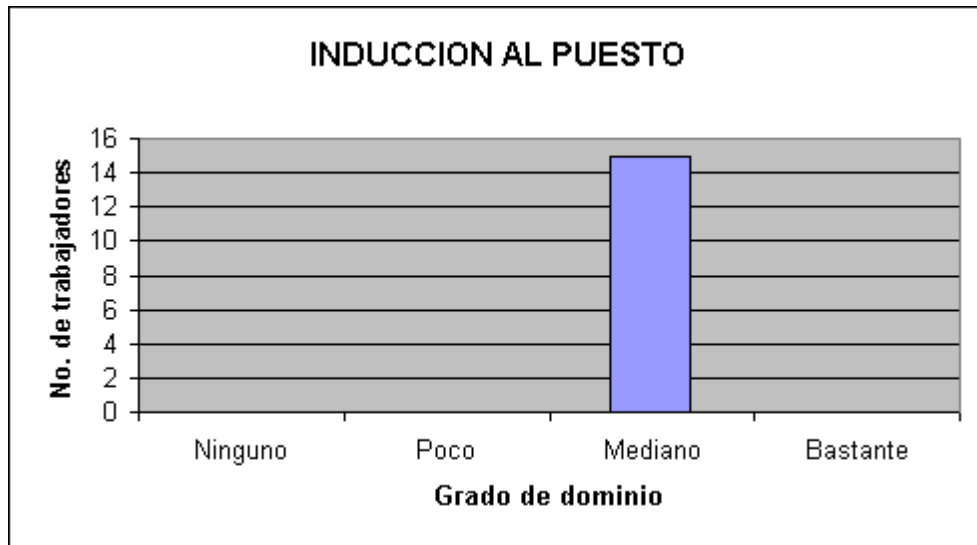
GRÁFICA 4.1



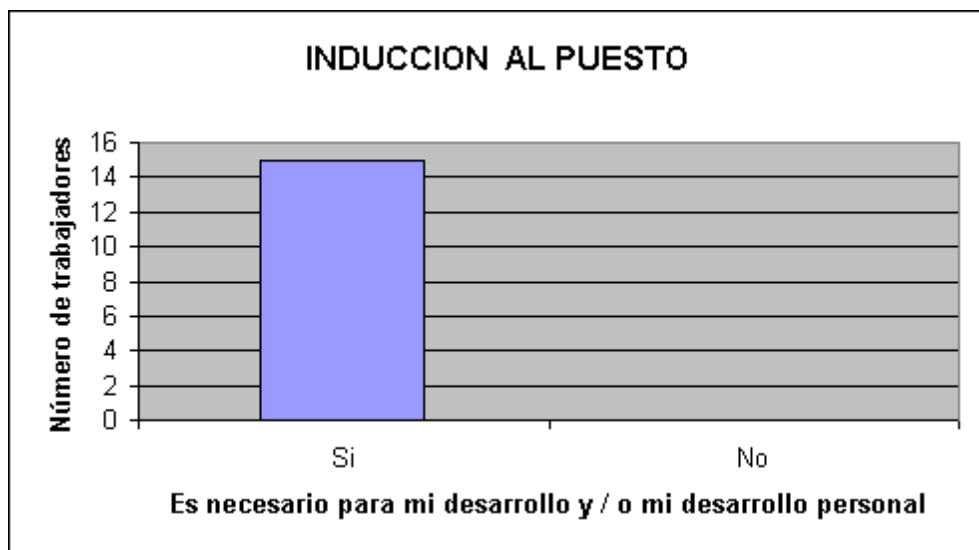
GRÁFICA 5



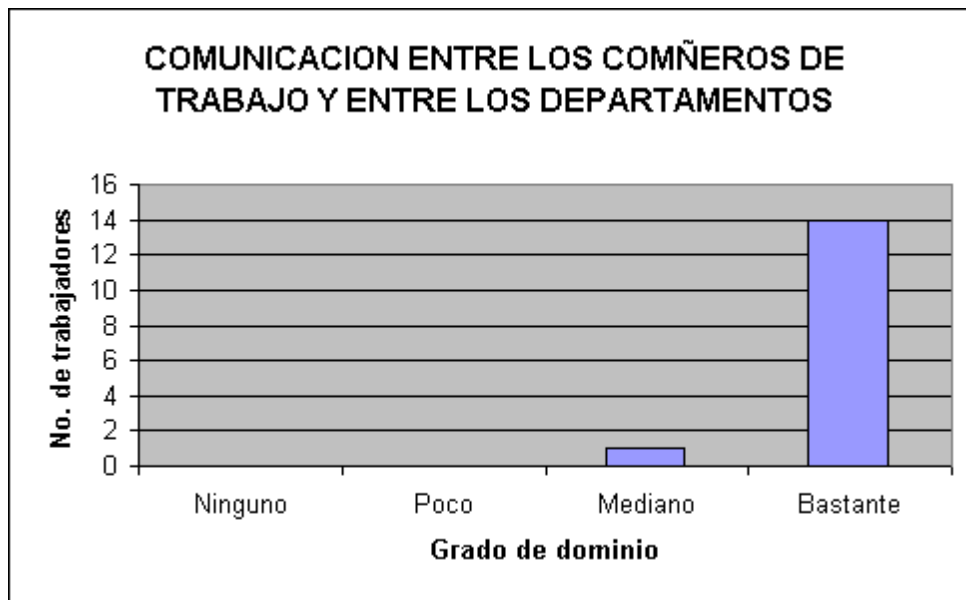
GRÁFICA 6



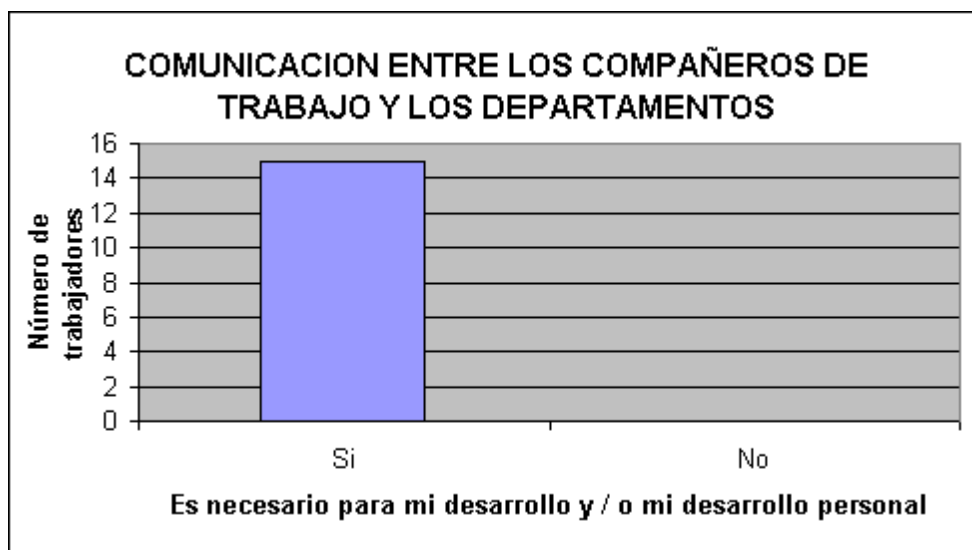
GRÁFICA 6.1



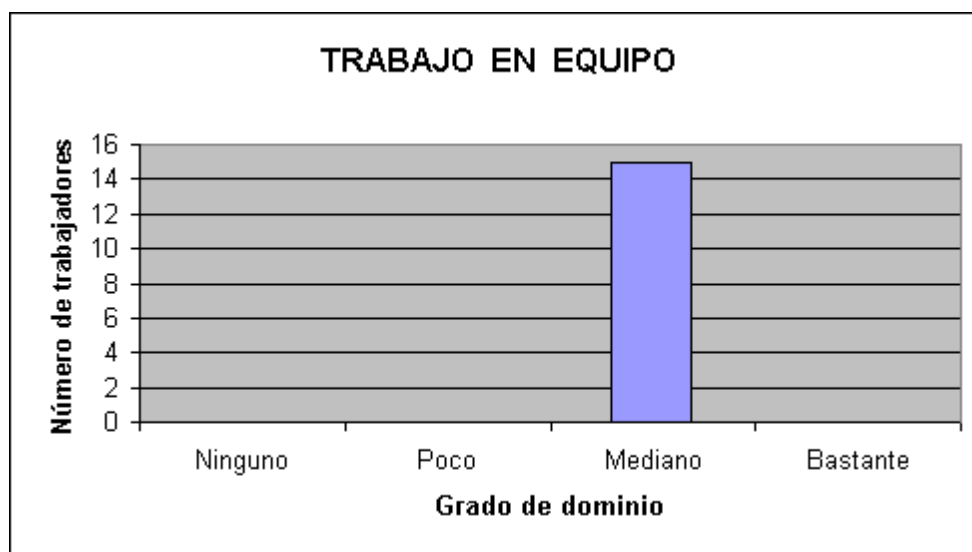
GRÁFICA 7



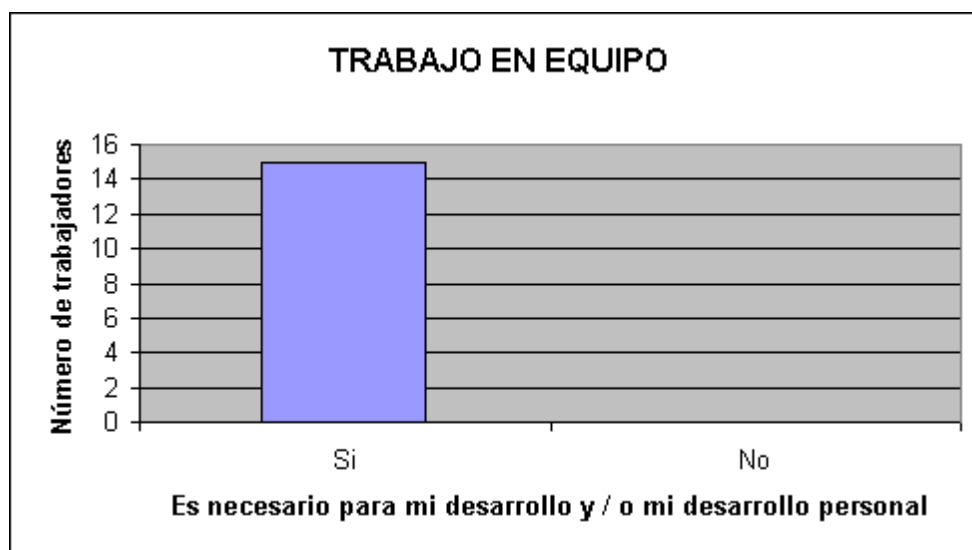
GRÁFICA 7.1



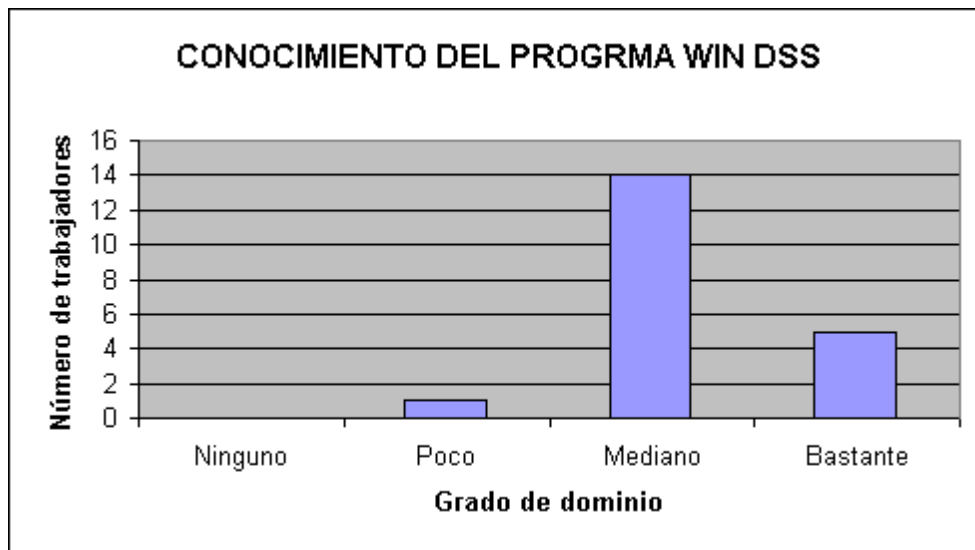
GRÁFICA 8



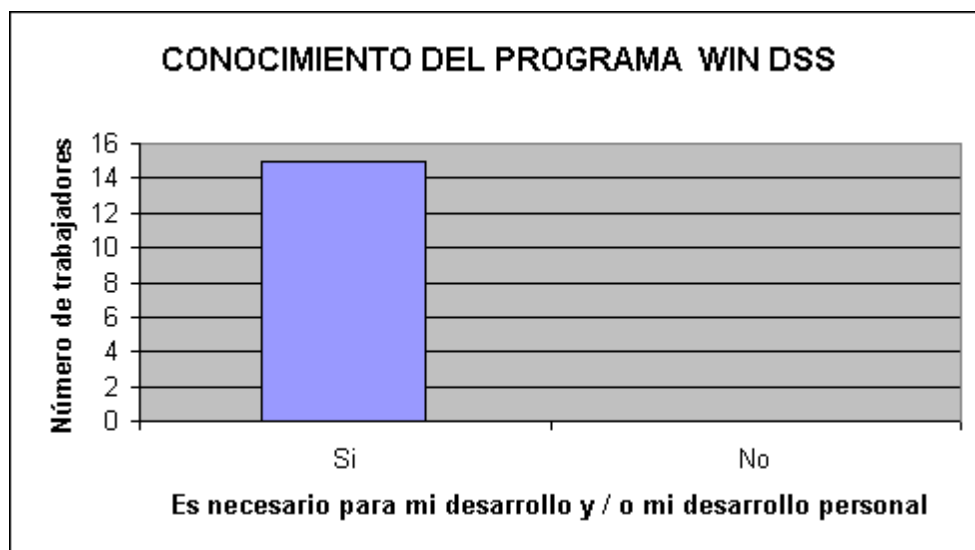
GRÁFICA 8.1



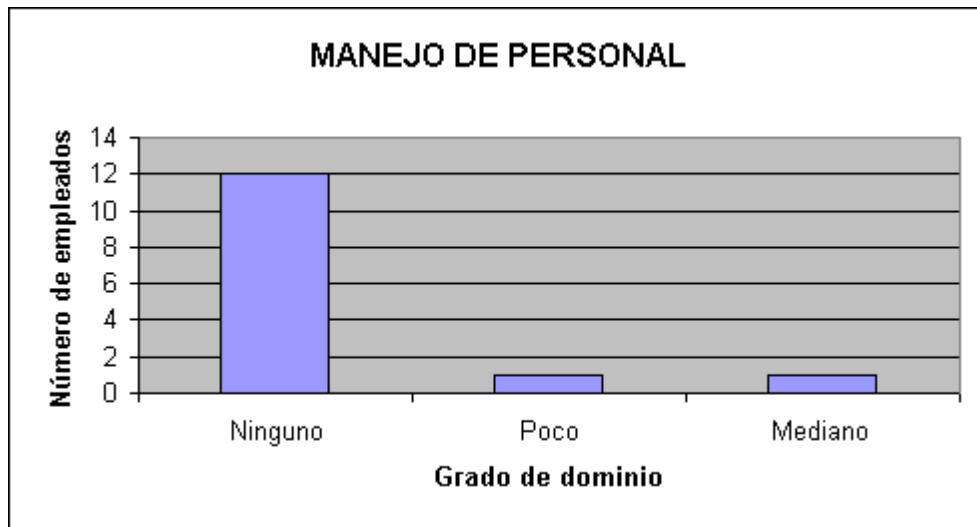
GRÁFICA 9



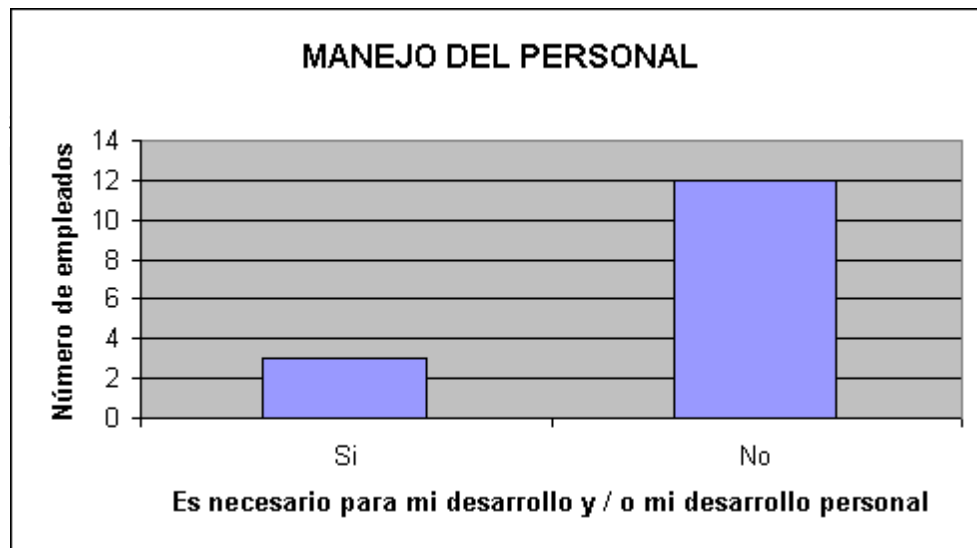
GRÁFICA 9.1



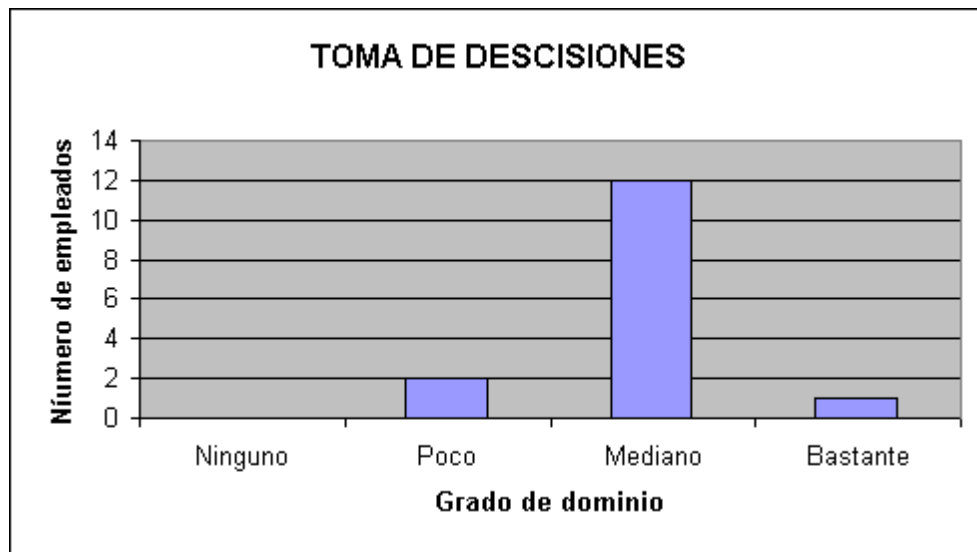
GRÁFICA 10



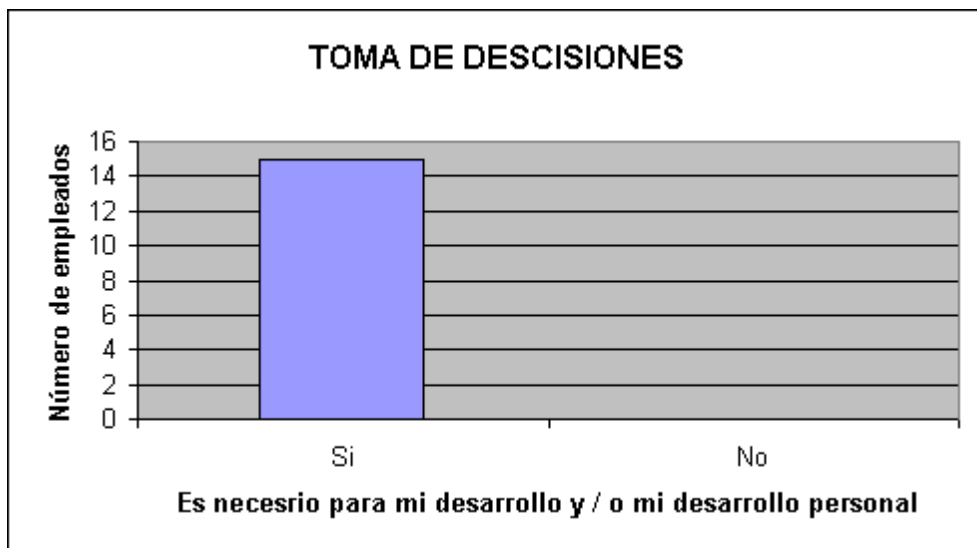
GRÁFICA 10.1



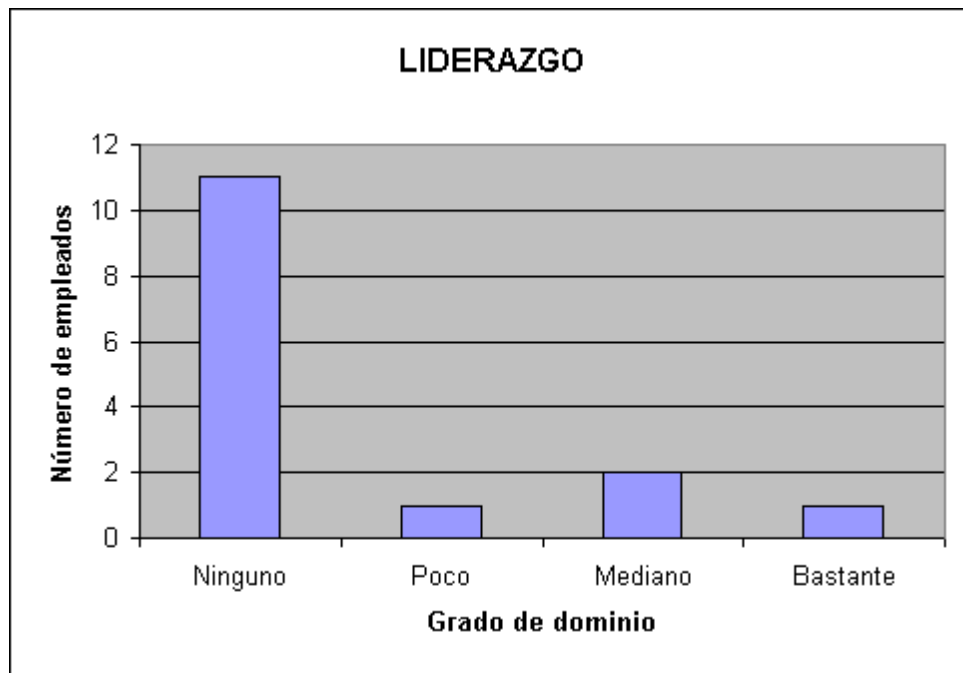
GRAFICA 11



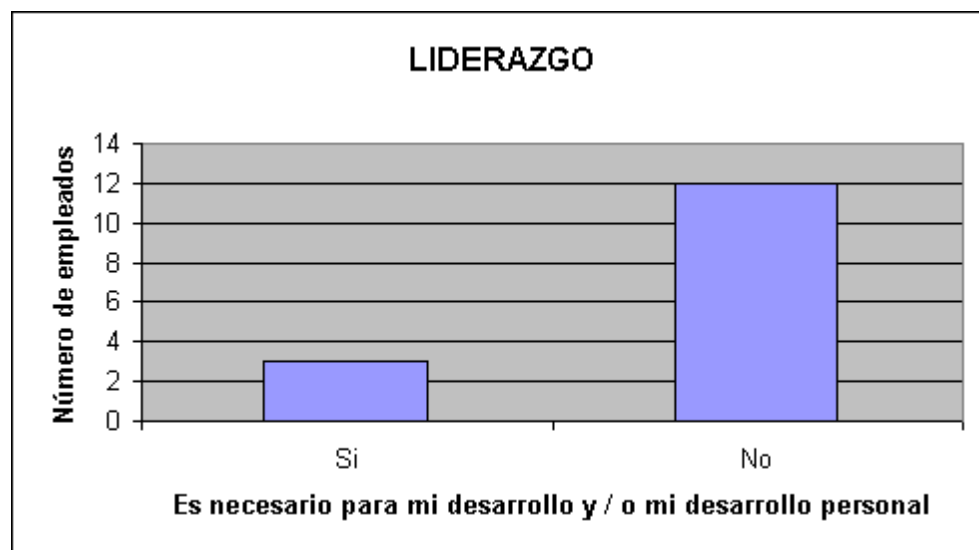
GRÁFICA 11.1



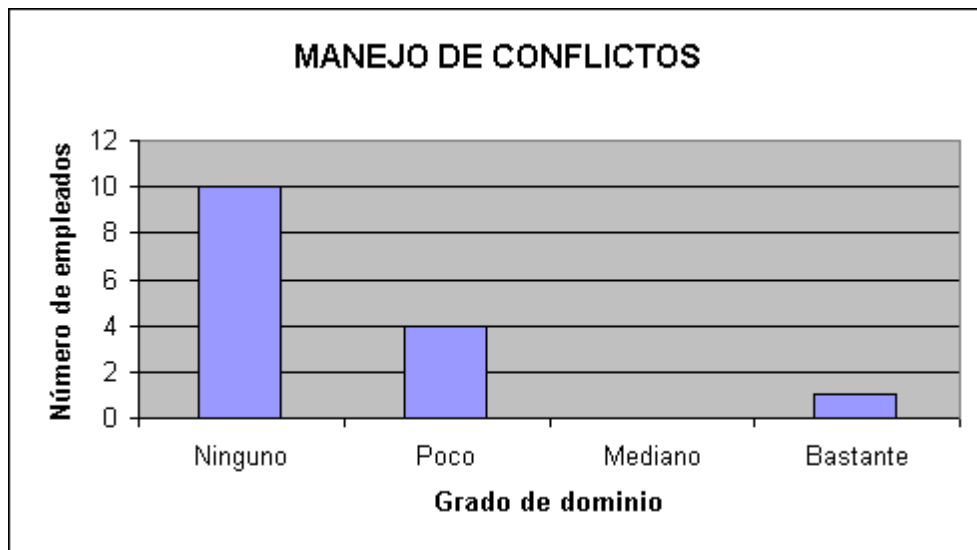
GRÁFICA 12



GRÁFICA 12.1



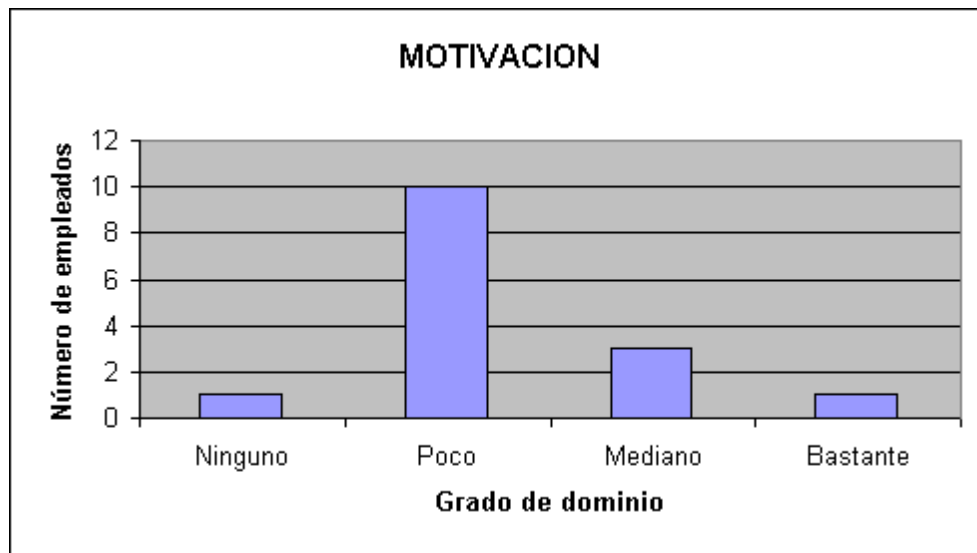
GRÁFICA 13



GRÁFICA 13.1



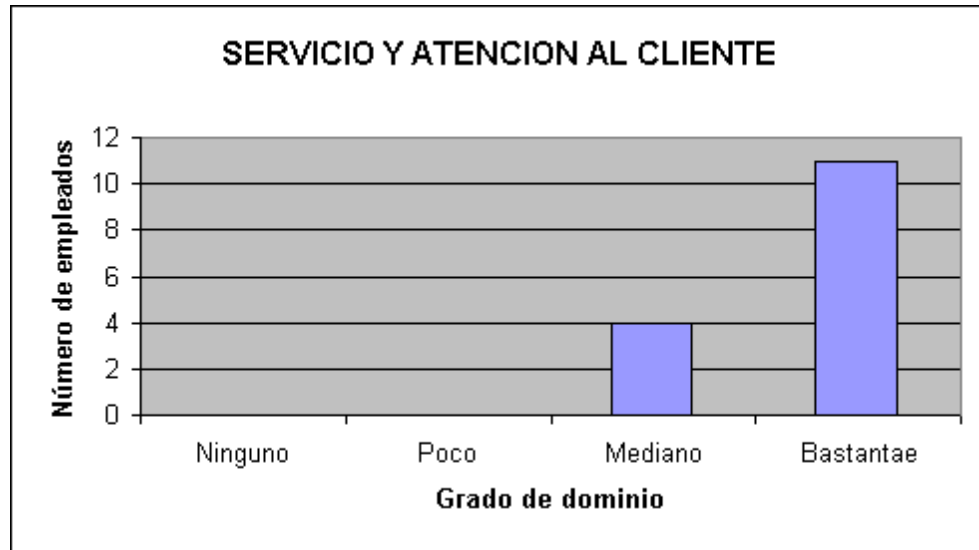
GRÁFICA 14



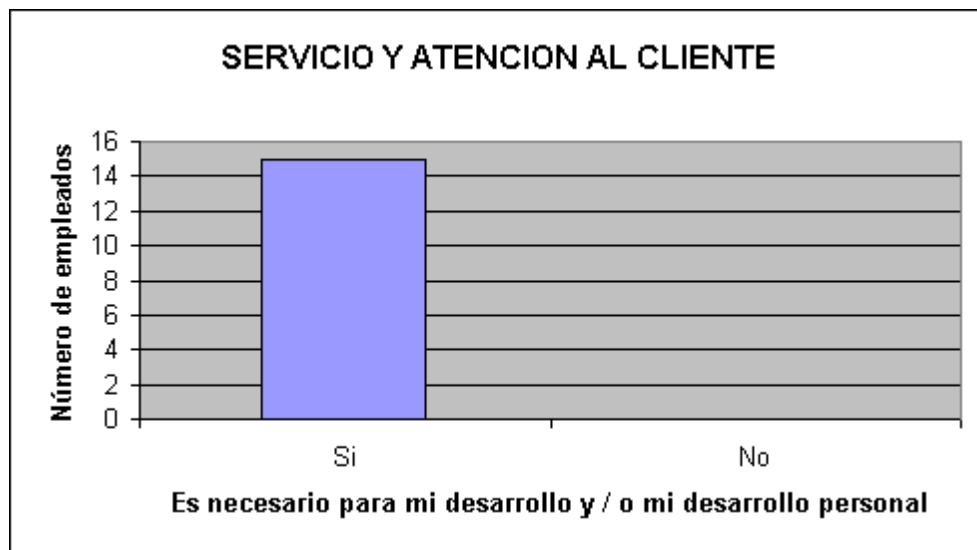
GRÁFICA 14.1



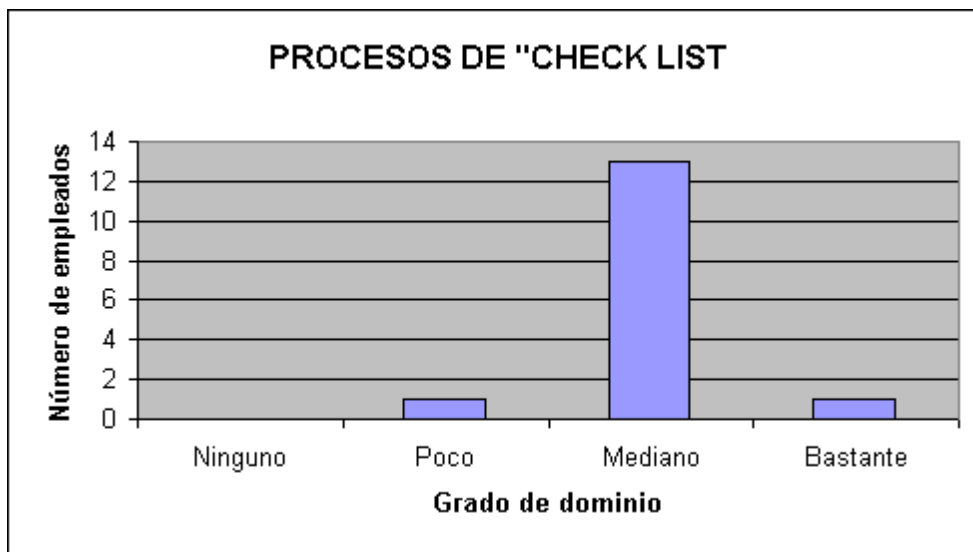
GRÁFICA 15



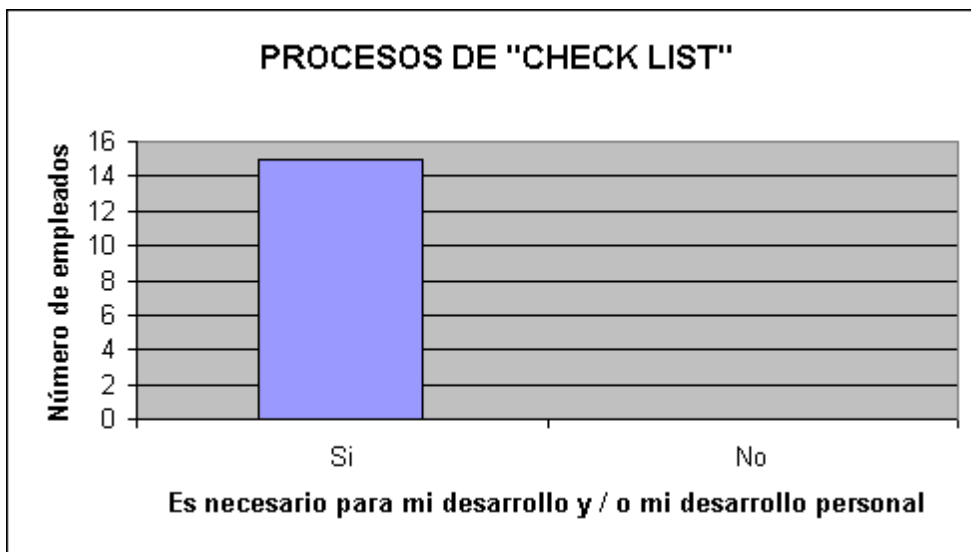
GRÁFICA 15.1



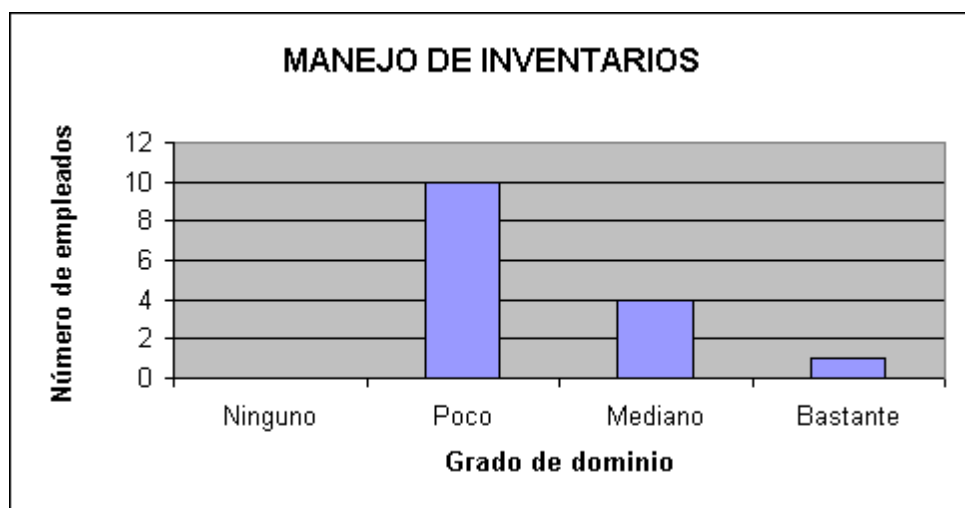
GRÁFICA 16



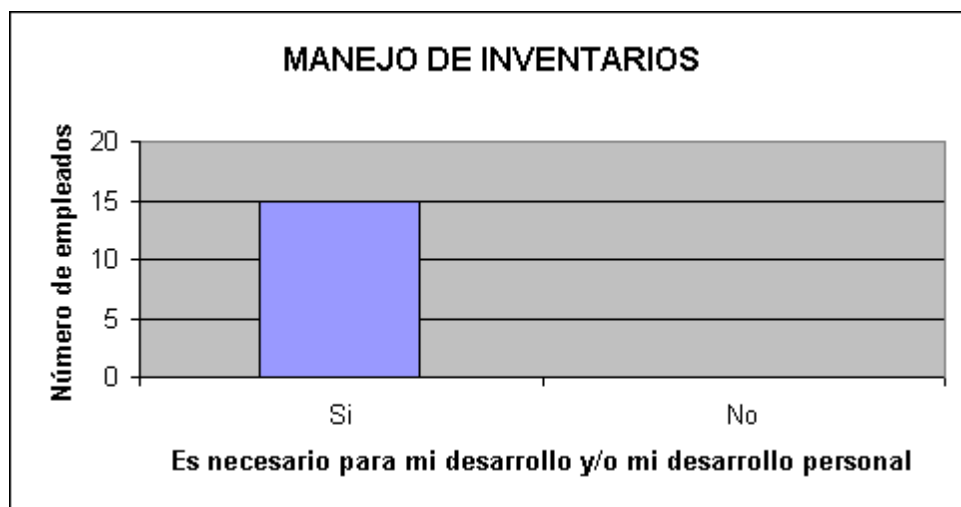
GRÁFICA 16.1



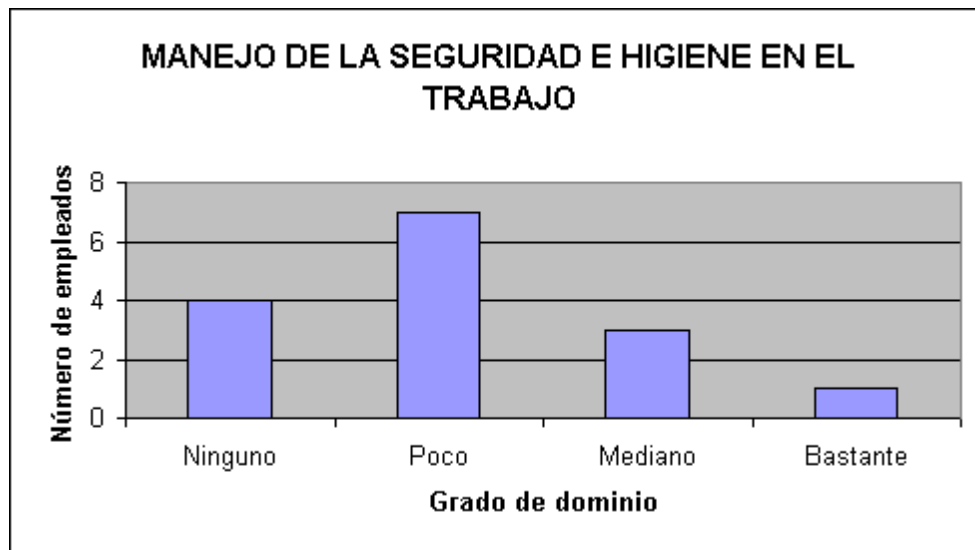
GRÁFICA 17



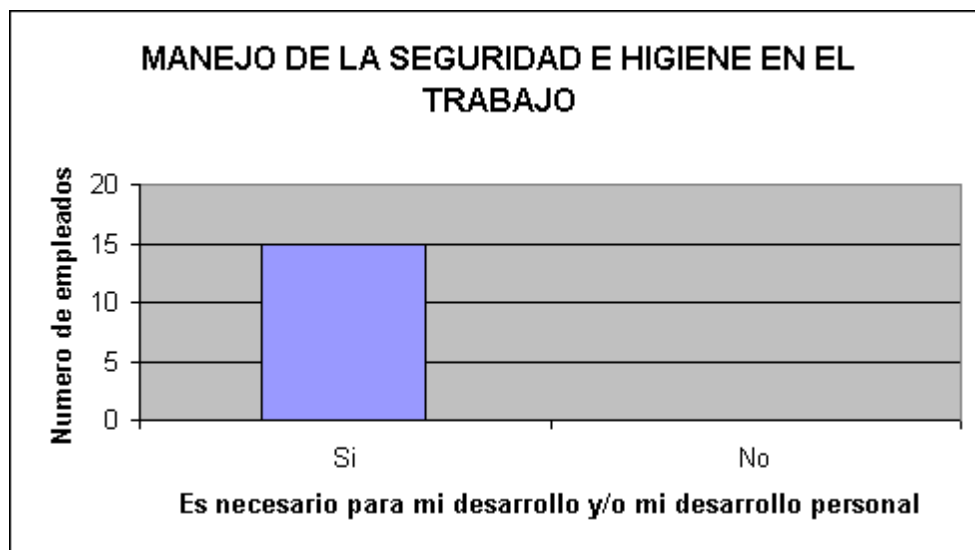
GRÁFICA 17.1



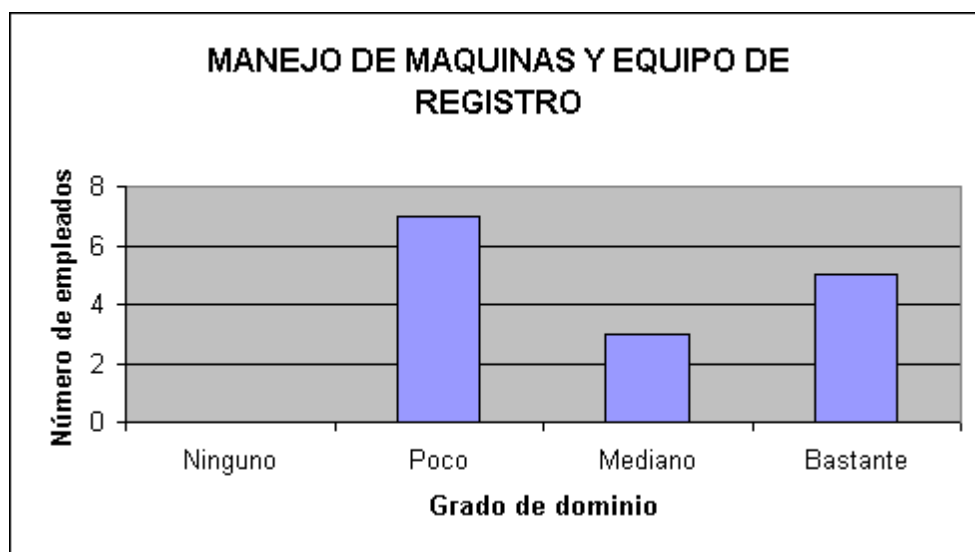
RÁFICA 18



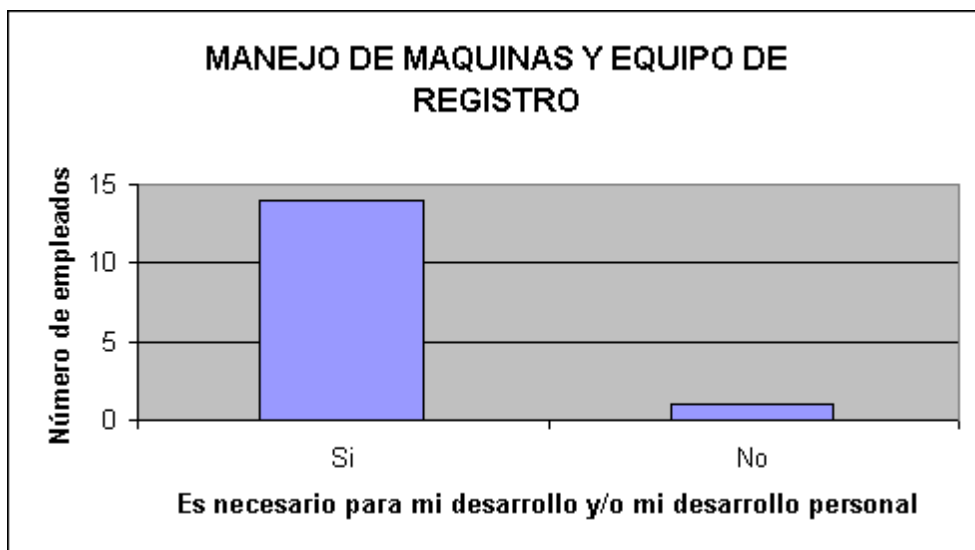
GRÁFICA 18.1



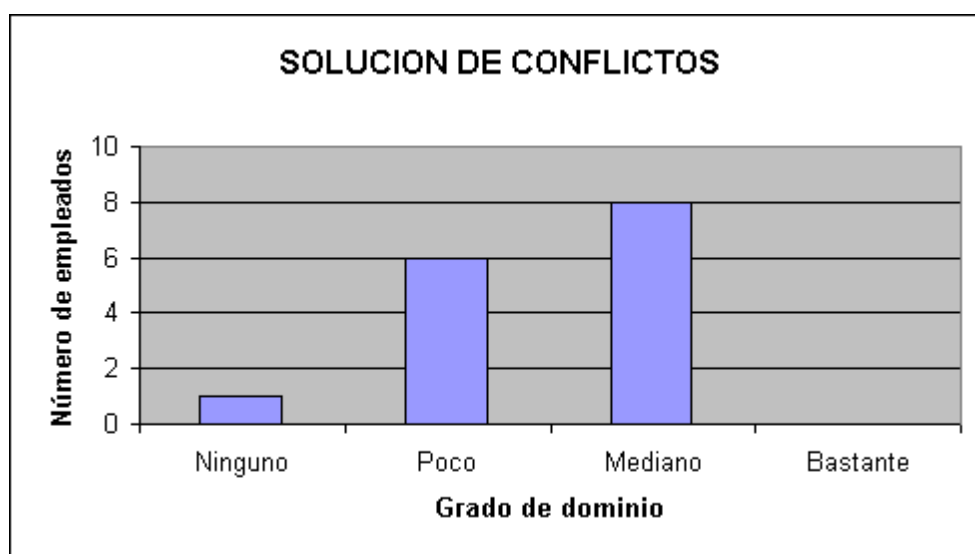
GRÁFICA 19



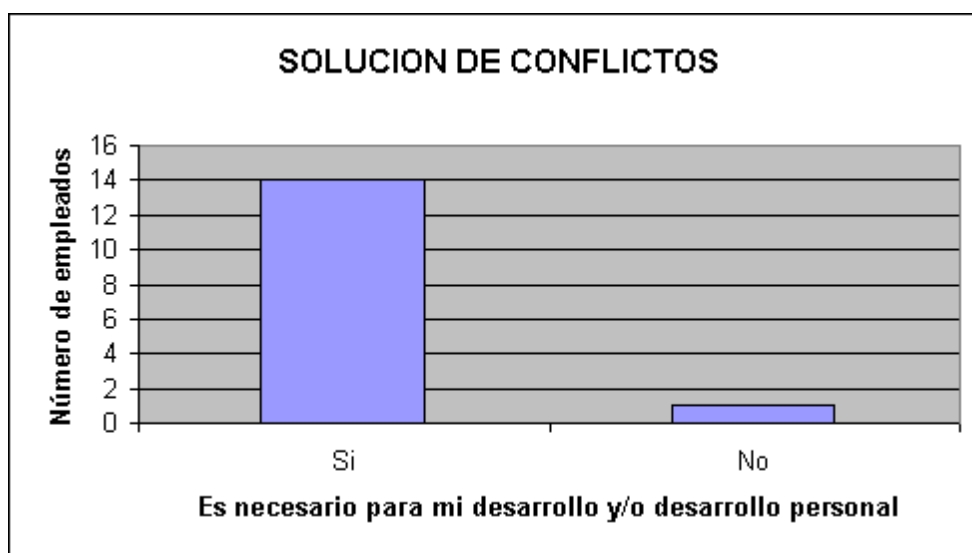
GRÁFICA 19.1



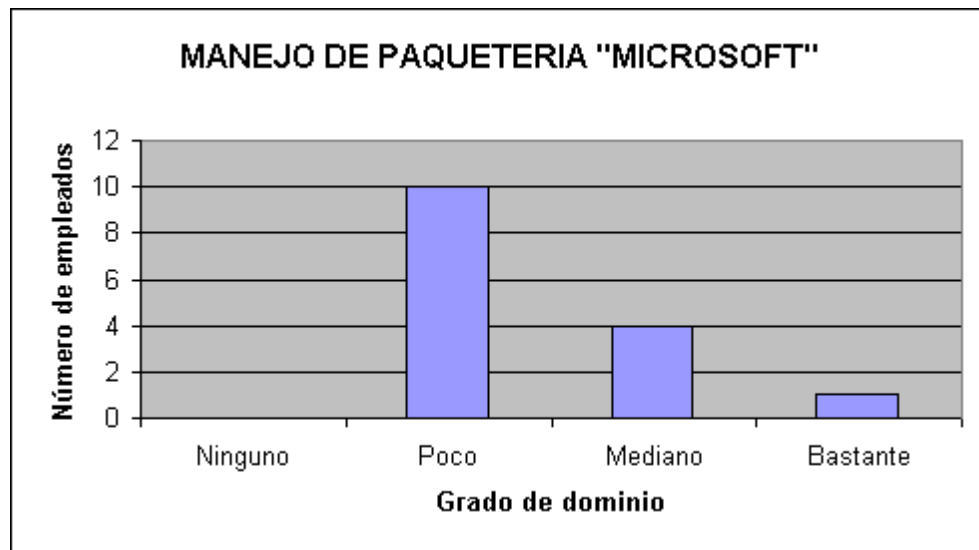
GRÁFICA 20



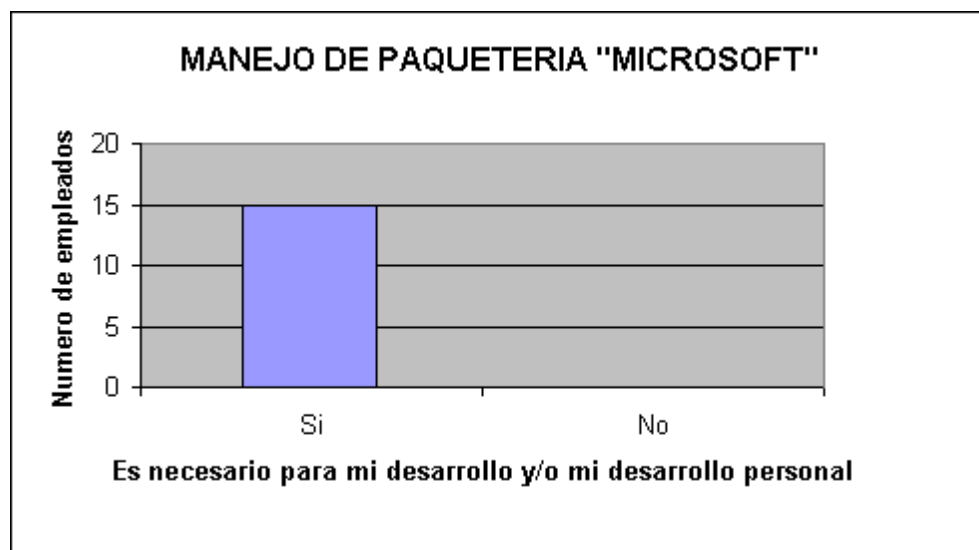
GRÁFICA 20.1



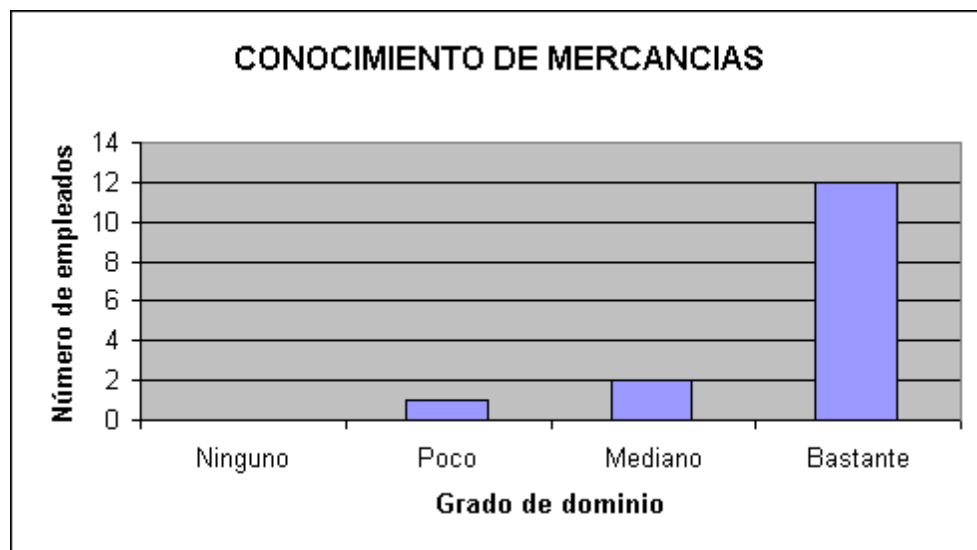
GRÁFICA 21



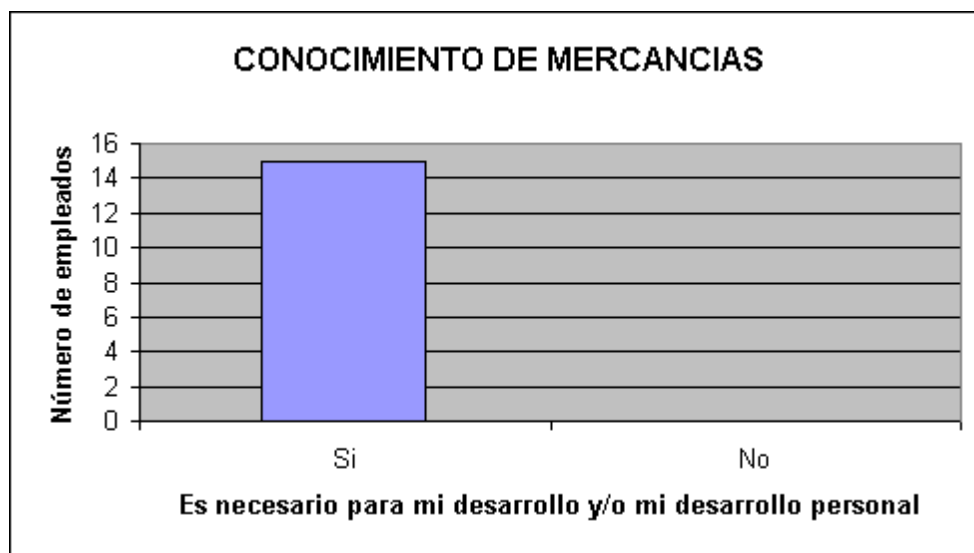
GRÁFICA 21.1



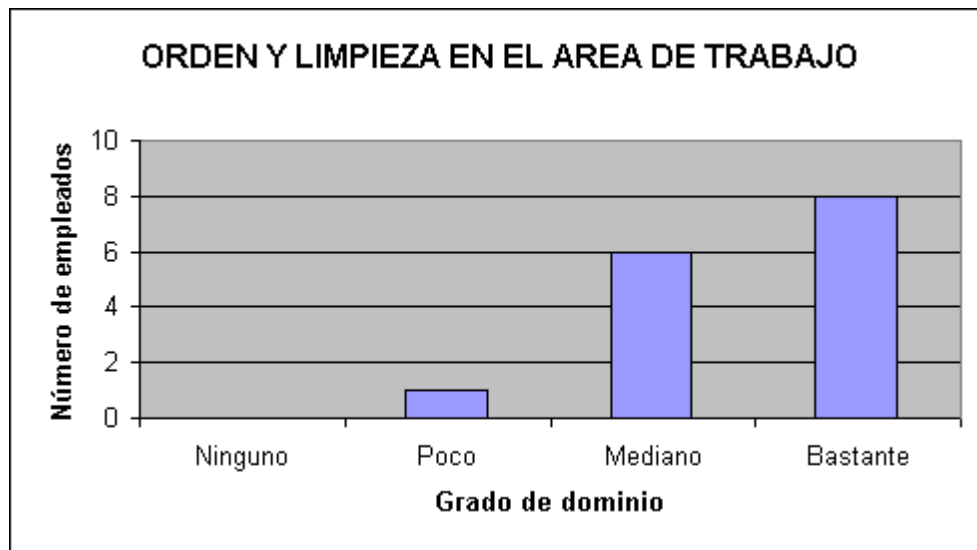
GRÁFICA 22



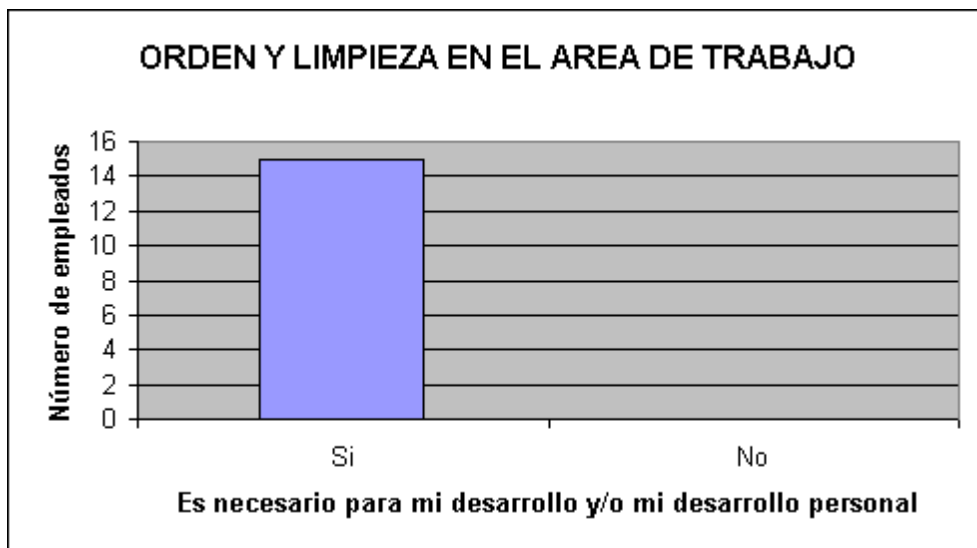
GRÁFICA 22.1



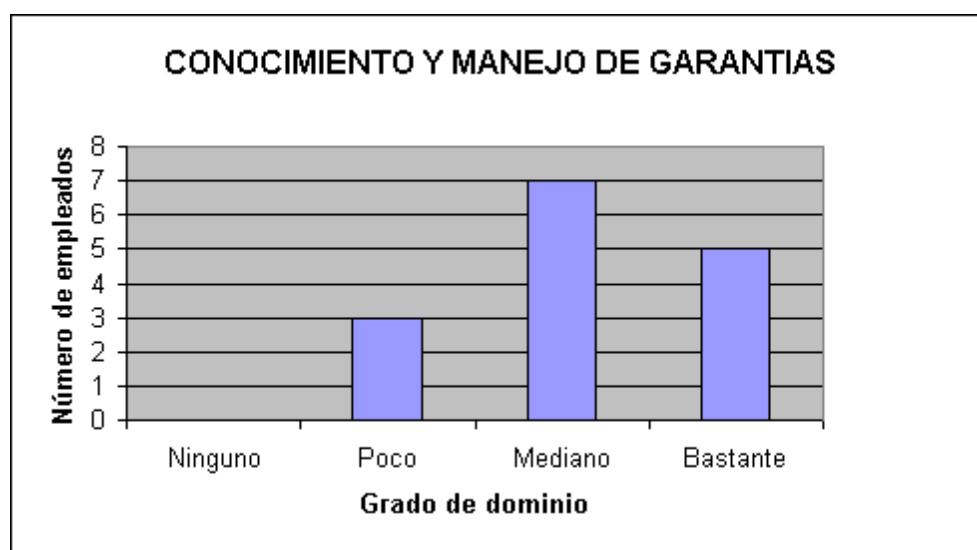
GRÁFICA 23



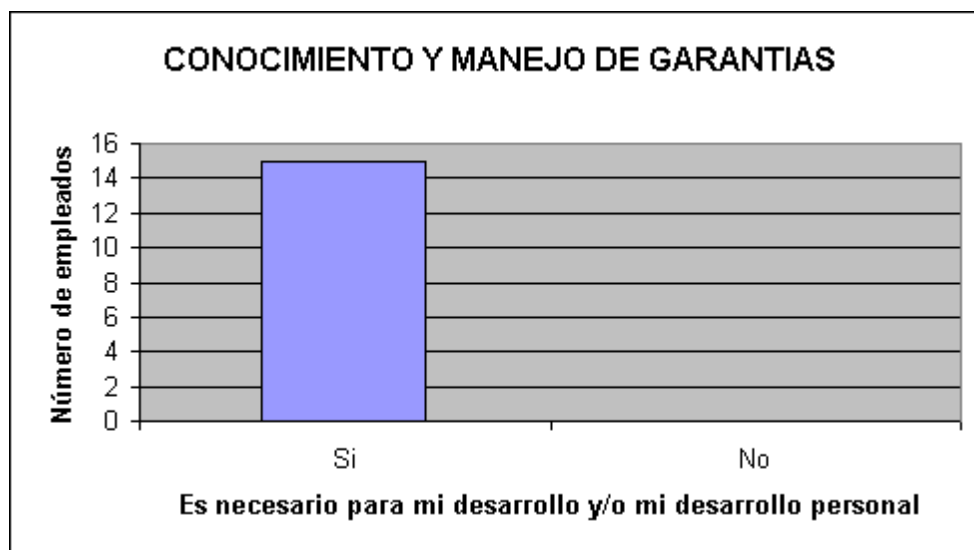
GRÁFICA 23.1



GRÁFICA 25



GRÁFICA 25.1



A N E X O 3

Formatos de la STPS

Ver archivo : Formatos STPS. xls

Ver archivo : Formatos STPS. xls

Ver archivo : Formatos STPS. xls

Ver archivo : Formatos STPS. xls

A N E X O 4

Formato de Evaluación

Ver archivo : formato de evaluacion.JPG

A N E X O 5

Análisis Comparativo Puesto - Ocupante

**Ver archivo: analisis comparativo puesto-
ocupante.JPG**

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política de los Estado Unidos Mexicano.
- Ley Federal del Trabajo.
- Monroy Sánchez, Aristeo Abelardo.
Capacitación permanente como quehacer de los Jefes
Editorial: Servicios Publicitarios.
- Fournies, Ferdinand F.
Porque los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y que hacer para corregirlo
Editorial : Mc Graw Hill
2 0 0 0
- Mendoza Núñez, Alejandro
Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo
Editorial: Trillas
2 0 0 0