



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA  
CAJERAS DE AUTOSERVICIO"**

**LUZ BERTILA LÓPEZ MARTÍNEZ**

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
**Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de  
Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según  
acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Marzo de 1999.



46410



70 AA 1999 21  
CLASIF: \_\_\_\_\_  
ADQUIS: 46410  
FECHA: 22-5-02  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ 201.250

Tests (Literatura) - ...

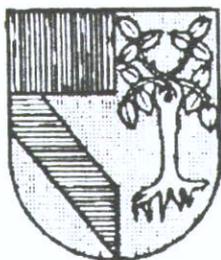
Bibliografía ...

130 h, 21 cm

Relaciones hist. ...

América ...

Comunicación ...



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA  
CAJERAS DE AUTOSERVICIO"

**LUZ BERTILA LÓPEZ MARTÍNEZ**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Marzo de 1999.

## DEDICATORIAS



A MIS PADRES Y  
HERMANOS, POR TODO LO  
QUE DE ELLOS HE  
RECIBIDO.

A MIS MAESTROS,  
ASESORES Y COMPAÑEROS  
POR SU APOYO Y  
ENSEÑANZAS.

# ÍNDICE

Página

## INTRODUCCIÓN.

1. LA CAPACITACIÓN Y SUS OBJETIVOS.....	7
1.1. Definiciones .....	8
1.2. Capacitación y Adiestramiento.....	9
1.3. Desarrollo .....	28
1.4. Aprendizaje.....	32
1.5. Motivación.....	36
1.6. Diferencias Individuales .....	55
2. VISIÓN PANORÁMICA DE LA COMPAÑÍA.....	59
2.1. Historia de la Compañía .....	60
2.2. Infraestructura de la Compañía.....	61
2.3. Objetivos.....	63
2.4. Filosofía .....	65
2.5. Estilo de Mando.....	67
2.6. Área de Recursos Humanos.....	68
2.7. Perfil del Empleado Base.....	69
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS .....	72
3.1. Importancia .....	73
3.2. Antecedentes .....	74
3.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	76
3.4. Organigrama .....	79
4. MARCO REFERENCIAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	80
4.1. Objetivo General y Objetivos Particulares .....	81
4.2. Políticas de la Escuela de Cajas.....	82
4.3. Organigrama de la Escuela de Cajas.....	84
4.4. Ingreso a la Escuela de Cajas.....	85
4.5. Infraestructura.....	86
4.6. Contenido del Programa .....	88
4.7. Auxiliares Didácticos.....	116
4.8. Beneficios del Programa.....	118
4.9. Dificultades para su Implantación .....	119
CONCLUSIONES.....	120
CITAS BIBLIOGRÁFICAS .....	125

BIBLIOGRAFÍA .....	126
ANEXOS .....	129
ANEXO 1.- Entrevista para el Director de Operaciones, Gerente de Distrito y Gerente de Tienda .....	130
ANEXO 2.- Entrevista para la Jefa de Cajas .....	131
ANEXO 3.- Entrevista para la Supervisora de Cajas.....	132
ANEXO 4.- Entrevista para Cajeras .....	133
ANEXO 5.- Descripción del Puesto de Cajera .....	134
ANEXO 6.- Perfil del Puesto de Cajera.....	137
ANEXO 7.- Perfil del Puesto de Supervisora de Cajas .....	139
ANEXO 8.- Descripción del Puesto de Supervisora de Cajas .....	141
ANEXO 9.- Perfil del Puesto de Jefa del Dpto. de Cajas .....	143
ANEXO 10.- Descripción del Puesto de Jefa de Cajas.....	145
ANEXO 11.- Sugerencias del Personal del Área de Cajas .....	148
ANEXO 12.- Sugerencias del Cliente.....	149
ANEXO 13.- Control de Servicio .....	150
ANEXO 14.- Concentrado de Requerimientos de Capacitación .....	151

# INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo trata de un programa de capacitación para cajeras de tiendas de autoservicio, fue diseñado durante un período de trabajo para una Compañía “X”, se llevó a cabo a petición del Director General en base a una junta de trabajo en la que participaron los Directores de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Gerente de Reclutamiento y Selección, Gerente de Capacitación y Adiestramiento, Gerente de Análisis y Diseño de Programas, Director del Área de Operaciones, además de todos los directores involucrados con el Área de Cajas.

En dicha junta se analizó la necesidad de mejorar el área de cajas ya que se recibieron algunas quejas, por parte de los clientes, de que se estaba dando mal servicio; se concluyó que era debido, por una parte, a la rotación de personal, y por otra a la lentitud en el registro de la mercancía, falta de capacitación de la cajera, entre otras cosas por lo que se pensó en implantar una especie de ESCUELA DE CAPACITACIÓN propia y que se adaptara al tipo de características del negocio para poder proporcionar un mejor servicio a los clientes. El Departamento de Cajas representa el 25% de la población de empleados, maneja valores y es el primer y último contacto con el cliente.

Con este trabajo, se pretende mostrar cómo se planeó, diseñó, desarrolló e implantó un programa de capacitación, a través de una escuela para empleados, por medio de la cual se busca profesionalizar el trabajo de la cajera. Este trabajo pretende mostrar cómo se encuentra integrado el programa de capacitación para la cajera de esta Compañía en especial y demostrar que sí da resultado en cuanto a la disminución de la rotación, mejoramiento de la atención al público, cambios de actitud del personal, etc., así como de proporcionar un ejemplo más de un programa de capacitación para todas aquellas personas interesadas en el diseño e implantación de los mismos.



# CAPTULO 1.-

## LA CAPACITACIÓN Y SUS OBJETIVOS.

## **1.1.- DEFINICIONES.**

### **A) ENTRENAMIENTO:**

Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. <sup>1</sup>

### **B) ADIESTRAMIENTO:**

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. <sup>2</sup>

### **C) CAPACITACIÓN:**

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo (empleados, ejecutivos y funcionarios en general, se refiere al aspecto intelectual). <sup>3</sup>

### **D) DESARROLLO:**

Comprende al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano. <sup>4</sup>

## **1.2.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

La capacitación (o entrenamiento), 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.

El entrenamiento puede ser definido como cualquier procedimiento iniciado por una organización para promover el aprendizaje entre sus miembros. El propósito primordial de un programa de entrenamiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales, al mismo tiempo, debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

### **ALCANCE DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.**

La razón principal por la que las empresas entrenan a los empleados nuevos es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Como resultado del entrenamiento, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior.

La automatización y la computación han tenido un impacto importante en los programas de entrenamiento. Así mismo, las fuerzas económicas, sociales y políticas tienen influencias en los programas de entrenamiento. Algunos elementos de influencia son los siguientes:

- 1.- La mayor competencia global y nacional está haciendo surgir una mayor necesidad de estrategias competitivas, que a menudo incluyen el entrenamiento como elemento esencial.
- 2.- Los avances rápidos en la tecnología han creado una aguda necesidad de gente con habilidades técnicas especializadas.



- 3.- Las fusiones, adquisiciones y diversificaciones ampliamente difundidas, que modifican las estructuras corporativas pero no necesariamente le dan a la gente la habilidad para llevar a cabo sus responsabilidades, requieren planes de entrenamiento a largo plazo.
- 4.- Una fuerza laboral más instruida, que valora el autodesarrollo y el crecimiento personal, ha hecho nacer un enorme deseo de aprender y una necesidad cada vez mayor de contar con nuevas formas de participación en el trabajo.
- 5.- Lo obsoleto de algunas ocupaciones y el surgimiento de ocupaciones nuevas originadas en la naturaleza cambiante de la economía, el cambio de las industrias de fabricación a las de servicios, y el efecto de la investigación, desarrollo y tecnología requieren políticas flexibles de entrenamiento para evitar una mayor rotación de empleados y la baja en la productividad.

#### **ALCANZAR LAS METAS DEL ENTRENAMIENTO.**

Para determinar la efectividad del entrenamiento, la evaluación deberá observar el valor del programa de entrenamiento. Es posible tener varias metas, para saber qué meta buscar, se requiere de información y de conocer las limitantes bajo las cuales se actúa. Goldsteind describe las cuatro opciones de la manera siguiente:

- 1.- *Validez del entrenamiento.* Si los sujetos de entrenamiento aprenden durante el mismo.
- 2.- *Validez de Transferencia.* Si lo que se ha aprendido en el entrenamiento se traduce en un mejor desempeño en la organización.
- 3.- *Validez Interna en la empresa.* Si el desempeño de un grupo nuevo de sujetos de entrenamiento de la empresa que desarrolló el programa de entrenamiento es congruente con la actuación del grupo original de entrenamiento de la misma empresa.

- 4.- *Validez Inter-epresarial.* Si el programa de entrenamiento que resultó efectivo en una empresa puede ser usado con éxito en otra empresa.

### 1.2.1.- ENTRENAMIENTO PARA EMPLEADOS NO DIRECTIVOS.

#### A) ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.

El entrenamiento en el trabajo es uno de los métodos más comunes para los empleados no directivos. El entrenamiento en el trabajo tiene la ventaja de la experiencia “directa” en condiciones normales de trabajo y la oportunidad para el entrenador - un supervisor o empleado senior - de establecer buenas relaciones con los nuevos empleados.<sup>1</sup>

Sus desventajas más comunes son:

- 1.- La falta de un ambiente de entrenamiento bien estructurado.
- 2.- Poca habilidad de los supervisores.
- 3.- La ausencia de criterios bien definidos de desempeño en el puesto.

Para superar estos problemas, los expertos en entrenamiento sugieren lo siguiente:

- 1.- Desarrollar metas realistas y/o medidas para cada área del entrenamiento en el trabajo.
- 2.- Planear un programa específico de entrenamiento para cada sujeto, incluyendo el establecer periodos de evaluación y retroalimentación.
- 3.- Ayudar a los supervisores a establecer una atmósfera no amenazante que conduzca al aprendizaje.<sup>2</sup>
- 4.- Llevar a cabo evaluaciones periódicas, después del entrenamiento, para evitar regresiones.

---

1 Además de desarrollar la virtud humana de "Compartir" conocimientos y proporcionar satisfacción personal al que enseña, es un método muy poco costoso.

2 Es muy importante que el supervisor o persona que vaya a llevar a cabo el entrenamiento de los empleados sea una persona con suficiente experiencia y gusto por enseñar.

## **B) ENTRENAMIENTO FUERA DEL TRABAJO.**

Además del entrenamiento en el trabajo, por lo general es necesario dar entrenamiento a los trabajadores en lugares lejanos al sitio de trabajo. Algunos de los métodos consisten en que los empleados se entrenen lejos de su lugar de trabajo pero dentro de las instalaciones de la empresa. Con otros métodos, se entrena a los empleados en lugares fuera de la empresa.

## **C) MÉTODOS.**

### **\* MÉTODO DE DISCUSIÓN.**

Uno de los métodos de instrucción individualizada que se usa a menudo cuando el entrenamiento consiste principalmente en comunicar ideas, procedimientos y lineamientos es el método de discusión. Este método permite mucha flexibilidad en el grado de participación de los empleados.

### **\* MÉTODO DE ENTRENAMIENTO DE SALÓN DE CLASE.**

Este permite que un número mínimo de instructores maneje un máximo número de sujetos de entrenamiento. Este método se presta especialmente para hacer entrenamientos en las áreas en las que se puede presentar la información e instrucciones por medio de conferencias, demostraciones, videocintas y películas.

En el entrenamiento del vestíbulo se usa un tipo especial de salón de clase. A los sujetos de entrenamiento se les instruye cómo usar equipos como los que hay en los departamentos de operaciones. Se hace hincapié en las instrucciones más que en la producción.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Parte del entrenamiento del personal del Área de Cajas; se hace en un salón de clase para lo cual el capacitado o alumno utiliza un libro y un cuaderno de trabajo, además de una evaluación que nos permite conocer el nivel de conocimientos que el alumno adquirió (comprensión, memoria, análisis, síntesis).



### **\* MÉTODO DE INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.**

Un método de instrucción usa un libro, manual o máquina de enseñanza para presentar temas programados. La instrucción programada desglosa el contenido de los temas en secuencias altamente organizadas y lógicas que exigen respuestas continuas por parte del sujeto de entrenamiento. Después de tener cierta información, se le pide al sujeto que conteste una pregunta, ya sea en un cuadro de respuestas u oprimiendo un botón. Si la respuesta es correcta, se le notifica al sujeto y se le presenta el siguiente paso del material, de lo contrario, se proporciona mayor información como explicación y se le pide que vuelva a intentarlo.

Con la instrucción programada, el entrenamiento es individual, los sujetos de entrenamiento participan activamente en el proceso de instrucción, y la retroalimentación y el refuerzo son inmediatos.

### **\* ENTRENAMIENTO POR COMPUTADORA.**

Los usuarios del entrenamiento por computadora son bancos, empresas de servicios públicos, instituciones educativas, agencias gubernamentales, fabricantes y prestadores de cuidados de la salud. La capacidad de memoria y almacenamiento de las computadoras hace posible dar instrucciones y que haya práctica, solución de problemas, simulaciones, instrucción a través de juegos y algunas formas muy sofisticadas de instrucción individual.

El entrenamiento por computadora se está usando cada vez más para entrenar a los usuarios de sistemas de información de recursos humanos.

### **\* MÉTODO DE SIMULACIÓN.**

A veces resulta impráctico o poco recomendable entrenar a los trabajadores con el equipo que se usa en el trabajo, piense en el ejemplo de las personas que utilizan aeronaves,



cohetes y otros equipos muy técnicos y caros. El método de simulación subraya el realismo en el equipo y su funcionamiento a un costo mínimo con niveles máximos de seguridad.<sup>4</sup>

#### **\* USO DE OTROS APARATOS DE ENTRENAMIENTO.**

Para desarrollar las habilidades y enseñar los procedimientos de muchos trabajos de producción es posible usar ciertos aparatos de entrenamiento. Por ejemplo, aparatos que parecen una TV portátil y que usan diapositivas o videocintas para representar los pasos de la fabricación y embalaje de los componentes electrónicos y otros.

La televisión de circuito cerrado y el equipo de grabaciones en video también constituyen aparatos comúnmente usados para los entrenamientos.

#### **\* ENTRENAMIENTO DE APRENDIZ.**

El sistema en el que el trabajador que llega a la industria recibe instrucción y experiencia detalladas, tanto dentro como fuera del trabajo, sobre los aspectos prácticos y teóricos de un oficio se conoce como entrenamiento de aprendiz. Los programas de aprendices se basan en la cooperación voluntaria entre la dirección y los trabajadores, entre la industria y el gobierno y entre la empresa y el sistema de educación.

#### **\* ENTRENAMIENTO COOPERATIVO, INTERNADOS Y ENTRENAMIENTO GUBERNAMENTAL.**

Los programas de entrenamiento cooperativo combinan la experiencia práctica en el trabajo con las clases formales. Los programas de internado, patrocinados conjuntamente por colegios, universidades y una amplia gama de organizaciones, ofrecen a los estudiantes la oportunidad de tener experiencias del mundo real al mismo tiempo que se van dando cuenta

---

<sup>4</sup> En esta compañía ha resultado muy positivo, pues la alumna aprende y practica en una caja registradora y con artículos, la mayoría reales, pero sin la presión del ambiente real de trabajo y cuando la alumna llega al lugar de trabajo llega con seguridad a desempeñarlo y la presión ya no es tan elevada.

de cómo será su actuación en las organizaciones de trabajo. Las organizaciones se benefician al tener empleados estudiantes con ideas nuevas, gran energía y que están ansiosos por llevar a cabo sus tareas. Las universidades permiten a los estudiantes ganar créditos con base en la actuación en el trabajo y el cumplimiento de requisitos para programas establecidos.

### **1.2.2.- ENTRENAMIENTO PARA GERENTES Y SUPERVISORES.**

Las habilidades y aptitudes gerenciales no pueden ser adquiridas únicamente escuchando y observando, o leyendo acerca de ellas. Se les debe adquirir a través de la práctica y la experiencia en la que haya oportunidades de actuar bajo presión y aprender de los errores. Por lo general, las organizaciones usan las experiencias en el trabajo para el desarrollo de sus ejecutivos. Dichas experiencias deben estar bien planeadas y supervisadas y deben ser significativas y representar un reto para el participante. Entre los métodos para proporcionar experiencias en el trabajo están:

- 1.- Entrenamiento – conlleva un flujo continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del superior al subordinado.
- 2.- Tareas de Reemplazo – preparan a la persona para asumir el mando del puesto del supervisor, adquiriendo experiencia en el manejo de las funciones importantes del puesto.
- 3.- Rotación de Puestos – A través de una variedad de experiencias laborales, proporciona los conocimientos y el entendimiento necesarios para dirigir con más efectividad.
- 4.- Transferencia Legal – Significa un movimiento horizontal a lo largo de diferentes departamentos junto con un movimiento hacia arriba en la empresa.
- 5.- Trabajos de Proyecto y Comité – dan la oportunidad de que la persona participe en el estudio de los problemas actuales de la empresa y en las actividades de planeación y toma de decisiones.



- 6.- Juntas de "Staff" – permiten a los participantes familiarizarse más con los problemas que hay fuera de su área inmediata al exponerlos a las ideas y pensamientos de otros gerentes.
- 7.- Progresión de la Carrera Planeada – se usan todos estos métodos para dar a los empleados el entrenamiento y desarrollo necesarios para progresar a través de una serie de puestos que requieren niveles de conocimientos y/o habilidades cada vez más altos.<sup>5</sup>

### 1.2.3.- TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

Existen dos tipos de entrenamiento, uno de carácter más bien teórico y el otro eminentemente práctico.

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

Estas distinciones nos sugieren que dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios.

---

<sup>5</sup> Este tipo de entrenamiento ha dado muy buenos resultados, ya que el capacitando adquiere una mejor visión de conjunto y puede así tomar mejores decisiones al tomar un conocimiento más amplio de las diferentes áreas que se relacionan entre sí.



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

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

**Tercero:** Además de la “capacitación teórica” y del “adiestramiento práctico” que proporcionan, respectivamente “ideas” y “hábitos”, es necesaria la “formación”, que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, “hábitos morales, sociales de trabajo”, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.<sup>6</sup>

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

#### 1.2.4.- DIVISIÓN DEL ADIESTRAMIENTO.

##### A) *En razón del fin.*

- 1.- El adiestramiento al obrero o empleado nuevo.
- 2.- En caso de cambio de puesto.
- 3.- Por cambio de sistemas.
- 4.- Para corrección de defectos.

---

<sup>6</sup> Por lo que el Programa de Capacitación de esta compañía cuenta con unas personas debidamente preparadas para tratar al personal en entrenamiento y posteriormente en su trabajo, y ayudarles a "crecer" o ser mejores en lo personal, familiar, laboral y social.

## **B) En razón del método.**

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

### **1.- El adiestramiento DENTRO DEL TRABAJO.**

Su fin principal es “producir” y el fin secundario “enseñar”. Entre las diversas variedades de este tipo de adiestramiento, señalaremos tres:

- a) **El método T.W.I. (Training Within Industry).** Es un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado. En México se conoce como A.D.E. (Adiestramiento Dentro de la Empresa).
- b) **Encomienda de “casos”.** Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman el puesto: deberá explicar a su jefe “como piensa hacer o resolver” lo que se le encarga, y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión. Tiene mayor utilidad si se combina con el siguiente.<sup>7</sup>
- c) **Rotación planeada.** Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.<sup>8</sup>

### **2.- Adiestramiento EN ESCUELA.**

Aquí lo principal es adiestrar; el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe, o al menos es algo secundario.

<sup>7</sup> Aquí se ayuda al capacitando a “pensar” por sí mismo y no recibir “recetas de cocina” que muchas veces no son aceptadas por el solo hecho de estar supliendo el ejercicio de “pensar”

<sup>8</sup> Sirve bastante, sobre todo en los primeros niveles a escalar, porque el supervisor o jefe se “pone en los zapatos de sus subordinados” y puede ayudarles a simplificar muchas actividades entre otras cosas.

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

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.

Las palabras capacitación y educación se usan regularmente en el contexto del desarrollo del Staff. Capacitación, por lo general, denota objetivos a corto plazo relacionados de manera directa con aspectos específicos del trabajo. Educación implica un amplio proceso de desarrollo con objetivos continuos o a largo plazo. Ambas son formas de procesos de aprendizaje.

La capacitación sólo puede tener un propósito general y terminal, el cual consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen y por sus empleados individuales. Para realizar el trabajo efectivamente se requiere la aplicación en la práctica del conocimiento, habilidades y actitudes específicas, que se identifican a través del análisis de puestos. El logro de estos cambios es la esencia del proceso de capacitación.

### 1.2.5.- PRINCIPALES PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN:

- ✓ Maximizar la productividad y la producción.
- ✓ Desarrollar la versatilidad y el empleo de los recursos humanos.
- ✓ Desarrollar la cohesión de la organización completa y de sus subgrupos.
- ✓ Incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la moral.
- ✓ Desarrollar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo y mejorar los estándares.
- ✓ Hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles.
- ✓ Estandarizar las prácticas y los procedimientos organizacionales.

Si la capacitación no sirve para su propósito, se puede convertir en una fuente importante de desperdicio de recursos, especialmente en este tiempo en que la propaganda por una mayor capacitación es urgente y la inversión es muy alta.<sup>9</sup>

Para algunos gerentes de área la capacitación parece significar la ausencia de su equipo de trabajo en la labor productiva, a veces con beneficios dudosos en el mejoramiento del desempeño laboral. Si la capacitación se ve más ampliamente como una forma de aprendizaje estructurado que puede contribuir a la efectividad del trabajo, entonces se pueden obtener ciertas conclusiones muy significativas, como las siguientes:

- a) La capacitación puede tomar una muy amplia variedad de formas para lograr sus propósitos.
- b) La capacitación no es una actividad aislada, sino parte integrante del proceso laboral mismo.
- c) La responsabilidad primaria de capacitar a los empleados corresponde a quienes son responsables del desempeño laboral, es decir, los mismos gerentes de área.

---

<sup>9</sup> Y si no se cuenta con una visión más allá del beneficio económico, es decir, pensar que se hace además del beneficio económico, por el bien común de la empresa, ciudad, país y el mundo en general.



## 1.2.6.- BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

---

### En las organizaciones.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más 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.
  - Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
  - Mejora la relación jefes-subordinados.
  - Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
  - Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
  - Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
  - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
  - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
  - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
  - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
  - Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
  - Elimina los costos de recurrir a consultores externos
  - Se promueve la comunicación a toda la organización.
  - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- ✓ **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.**
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
  - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
  - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.



- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
  - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
  - Permite el logro de metas individuales.
  - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
  - Elimina los temores a la incompetencia o a 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 las disposiciones oficiales en muchos campos.
  - Hace viables las políticas de la organización.
  - Alienta la cohesión de los grupos.
  - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
  - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
-

### **1.2.7.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

Tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. El capacitador debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje.

Los pasos necesarios para poder crear un programa efectivo son:

#### **A) EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.**

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. Ejemplo: si se lanza un producto al mercado se requiere del aprendizaje de nuevos procedimientos. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más.

La evaluación de las necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en ocasiones, el empleado mismo las señalará.

#### **B) 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.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

### **C) CONTENIDO DEL PROGRAMA.**

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y o de influencia en las actitudes. El programa debe llenar las necesidades de la organización y las de los participantes. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

### **D) PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.**

El aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados lo que se puede observar y medir.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.



**PARTICIPACIÓN:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación permite que participen más sentidos, lo cual refuerza el proceso. Aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

**REPETICIÓN:** La repetición (de ideas clave) puede dejar trazos más o menos permanentes en la memoria.

**RELEVANCIA:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.

**TRANSFERENCIA:** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

**RETROALIMENTACIÓN:** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda su interés.

## **ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación se deben considerar varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- Contenido deseado del programa.

- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Preferencias y capacidad del capacitador.
- Principios de aprendizaje a emplear.

La esperanza de estos seis puntos depende de cada situación.

### ➤ ESQUEMA DE LOS GRADOS DE ENTRENAMIENTO.

<b>EDUCACIÓN:</b>	Adquisición intelectual de bienes culturales.
<b>ENTRENAMIENTO:</b>	Preparación para una tarea.
<b>ADIESTRAMIENTO:</b>	Habilidad para tareas motoras.
<b>CAPACITACIÓN:</b>	Conocimientos.
<b>DESARROLLO:</b>	Formación de la personalidad.

### ➤ ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS.

Todos los días se lleva a cabo el entrenamiento de los empleados en todas las empresas. Se imparten conocimientos, se enseña a otros a desempeñar el trabajo y se les estimula a pensar y discurrir, como resultado de programas bien formulados, de la práctica o de la absorción gradual de conocimientos. La pregunta principal que se hace el dirigente es “¿Debemos enseñar?”; pero debe reconocerse que la enseñanza y adiestramiento existen independientemente de que haya o no un programa y de que pocas empresas pueden permitirse no entrenar a sus trabajadores.

La enseñanza en general, mejora a las personas y en los negocios es una necesidad constante, porque es un medio de aumentar la eficacia, contribuye a incrementar la productividad, a hacer sentir una satisfacción más completa en el empleado, a disminuir la rotación de los empleados y los accidentes, etc.



De una u otra manera, todos esos objetivos convenientes contribuyen al mejoramiento de la calidad del producto o del servicio, así como a reducir los costos de operación, además prepara al individuo en su puesto y ayuda a escalar otros mejores.

El éxito de la enseñanza depende de varios factores, y uno de ellos es que todo el personal acepte y comprenda los beneficios de esta actividad.

La gente aprende haciendo, por lo cual deberá dársele oportunidad de poner en práctica lo que se le ha enseñado. También es una idea excelente preguntar a los trabajadores qué enseñanza quieren o creen necesitar, y también pedir a los funcionarios de todas las categorías que aporten sugerencias sobre asuntos o tipos de actividad que deban incluirse.

Además es conveniente reconocer que ciertas etapas parecen básicas para toda enseñanza cuando el aprendiz debe adquirir habilidad para la ejecución de un trabajo en particular. Las técnicas empleadas en cada etapa podrían modificarse para adaptarlas al caso en particular.



## 1.3.- DESARROLLO DE EMPLEADOS.

### ⊕ DESARROLLO:

“Puede definirse como un proceso planeado para proporcionar al empleado experiencias de enseñanzas designadas a incrementar sus contribuciones a los objetivos organizacionales”.

Programas más comunes para el desarrollo de empleados:

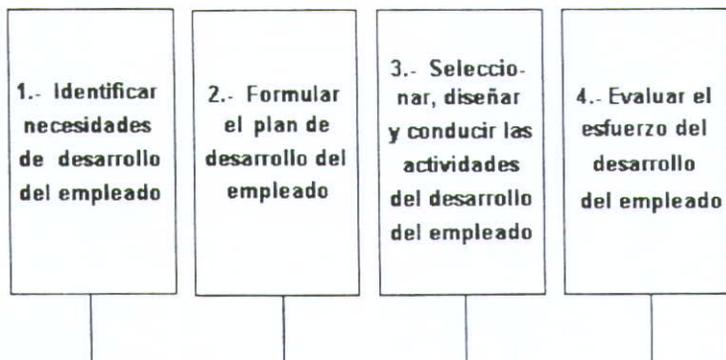
- 1.- Orientar a los nuevos empleados hacia la organización y sus puestos.
- 2.- Mejorar el desempeño del empleado en su puesto actual.
- 3.- Preparar a los empleados para nuevos puesto.

Actualmente existen Compañías que canalizan un buen porcentaje de dinero hacia el desarrollo de los empleados, pero incumbe principalmente a gerentes y especialistas de recursos humanos asegurar que las actividades de desarrollo del empleado:

- 1.- Estén dirigidos hacia los objetivos organizacionales.
- 2.- Que se lleven a cabo si son la forma más efectiva de alcanzar dichos objetivos.
- 3.- Que estén sólidamente diseñadas.
- 4.- Que sean administradas y evaluadas.



## ⊕ MODELO DEL PROCESO DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO.



## ⊕ EL DESARROLLO DEL EMPLEADO COMO PROCESO.

**1.- IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DEL EMPLEADO.** Una necesidad es la diferencia que existe entre el desempeño del empleado y lo que se espera de él.

Preguntas a utilizar:

- ◆ **¿ Existe discrepancia en el desempeño ?** Se refiere a la brecha que existe entre el desempeño real y el desempeño esperado. Las discrepancias en el desempeño existen en los niveles organizacionales, de grupos de trabajo y en los individuales. Pueden ser reales o potenciales. Las discrepancias reales en el desempeño pueden identificarse vigilando las varias fuentes de índices del desempeño (estadísticas de producción o de rotación), resultados de la valoración del desempeño, valuación de los centros de clasificación, encuestas de actitud y entrevistas de salida. Las discrepancias potenciales en el desempeño pueden obtenerse de los pronósticos de personal y planes de programas, así como de los planes de carrera individuales.

- ◆ ¿ Es importante la discrepancia en el desempeño ? Una discrepancia en el desempeño es importante si tiene consecuencias negativas potenciales para la organización.
- ◆ ¿ Es una solución potencial el desarrollo del empleado ? El desarrollo del empleado es una solución potencial para corregir una discrepancia importante en el desempeño cuando:
  - a) La discrepancia se debe a falta de conocimientos, de destrezas y habilidades y no a la falta de motivación para desempeñarse.
  - b) Los individuos comprometidos tienen las habilidades y motivaciones necesarias para aprender el material pertinente.
  - c) Los supervisores y los iguales apoyan el material que va a aprenderse.
- ◆ ¿ Es el desarrollo del empleado la solución preferida ? El desarrollo del empleado puede ser una solución potencial, pero no la mejor. Se preferirá sólo cuando sea un medio efectivo en cuanto a costos para corregir una discrepancia importante en el desempeño. Otras posibles soluciones pueden incluir un cambio de puesto; la introducción de auxiliares de trabajo tales como hojas instructivas especiales, dispositivos para computación o creatividad. La figura del modelo del proceso de desarrollo del empleado proporciona un ejemplo particularmente picante del uso de la creatividad en vez de un programa de entrenamiento potencialmente costoso.
- ◆ ¿ Es importante para la Organización ?
- ◆ ¿ Se puede corregir mediante desarrollo el empleado ?
- ◆ ¿ Es el desarrollo del empleado la solución más efectiva en cuanto costos que puede aplicarse ?



**2.- FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DEL EMPLEADO.** Es necesario formular una estrategia para satisfacer tantas necesidades como sea posible con el personal, facilidades y fondos de que se disponga. Se debe formular un plan de desarrollo del empleado que muestre:

- a) Quién será entrenado.
- b) Los programas principales.
- c) Los marcos de tiempo.
- d) Las personas responsables.
- e) Recursos e instalaciones que se utilizarán.

**3.- DISEÑO Y CONDUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL EMPLEADO.** Este proceso se desenvuelve como sigue: Primero se fijan los objetivos educativos y se determina el contenido del programa; a continuación, se decide sobre los métodos y técnicas de entrenamiento y, por último, tiene lugar el verdadero entrenamiento o desarrollo.

**4.- EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO.** La evaluación tiene lugar en dos niveles. Uno implica la determinación del grado hasta el cual cada programa de entrenamiento o de desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción. El otro es más amplio, y está relacionado con el grado hasta el cual el esfuerzo general está efectiva y eficientemente cubierto por las necesidades de desarrollo del empleado en la organización.

Evaluación del programa específico:

- ◆ **¿ Qué tanto cambio ocurrió en los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamiento en el puesto o en los resultados organizacionales que intentó efectuar el programa ?**
- ◆ **¿ Puede atribuirse razonablemente este cambio al programa ?**

## 1.4.- APRENDIZAJE.

El aprendizaje es un cambio más o menos permanente en la conducta que resulta de la experiencia pasada, que sólo se puede identificar mediante la observación y la evaluación del cambio conductual.

### A) PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS DEL APRENDIZAJE.

El éxito de un programa de entrenamiento en el puesto depende de algo más que la identificación de las necesidades de entrenamiento y de la preparación del programa. Si el estudiante no ha aprendido, esto es posiblemente debido a que se ha pasado por alto cierto principio importante del aprendizaje. Debido a que el éxito o el fracaso de un programa de entrenamiento frecuentemente se relaciona con éste hecho, quienes están relacionados con desarrollar programas instruccionales, deberán reconocer que debe darse atención a los principios básicos de la psicología del aprendizaje. La aplicación de estos principios, que son igualmente relevantes en los salones de clase de las escuelas que en los programas de entrenamiento de las compañías, representan el enfoque principal para que el entrenamiento sea efectivo.

Los distintos métodos o técnicas usados en el entrenamiento de personal, varían en el grado hasta el cual utilizan los principios del aprendizaje. Bass y Vaughn presenta esta información en forma sumaria, y a continuación se presenta en forma de tabla:

	<b>Motivación: Participación activa del aprendiz.</b>	<b>Refuerzo: Repaso del conocimiento de los resultados.</b>	<b>Estímulo: Organización eficaz de los materiales.</b>	<b>Respuestas: Práctica y repetición</b>	<b>Condiciones de Estímulo: Res- puestas más favorables para la transferencia.</b>
<b>Técnicas en el trabajo</b>					
<b>Entrenamiento en el trabajo</b>	Si	A veces	Si	Si	Si
<b>Entrenamiento de aprendices.</b>	Si	A veces	?	A veces	Si
<b>Internado y ayudantías</b>	Si	A veces	?	A veces	Si
<b>Rotación de puestos.</b>	Si	No	?	A veces	Si
<b>Reuniones de aprendices</b>	Si	A veces	A veces	A veces	Si
<b>Tutoría</b>	Si	Si	A veces	A veces	Si
<b>Técnicas fuera del trabajo</b>					
<b>Escuelas vestibulares</b>	Si	A veces	Si	Si	A veces
<b>Conferencias</b>	No	No	Si	No	No
<b>Estudios especiales</b>	Si	No	Si	?	No
<b>Filmes</b>	No	No	Si	No	No
<b>Televisión</b>	No	No	Si	No	No
<b>Discusión en grupo</b>	Si	A veces	A veces	A veces	No
<b>Estudio de casos</b>	Si	A veces	A veces	A veces	A veces
<b>Desempeño de papeles</b>	Si	A veces	No	A veces	A veces
<b>Simulación</b>	Si	A veces	A veces	A veces	A veces
<b>Instrucción programada</b>	Si	Si	Si	Si	No
<b>Entrenamiento de laboratorio</b>	Si	Si	No	Si	A veces
<b>Ejercicios programados en grupo</b>	Si	Si	Si	A veces	A veces



## B) ETAPAS FUNDAMENTALES DE LA ENSEÑANZA.

Utilizar datos del análisis de puestos. Es indispensable saber con exactitud en qué consiste el trabajo antes de comenzar a enseñar, cómo se ejecuta.

- 1.- **Tener un instructor competente.** El elemento clave de toda enseñanza es el instructor. Son requisitos primordiales de un buen instructor, saber enseñar, ser enérgico, convincente, paciente y comprensivo.
- 2.- **Explicar el trabajo.** Decir todo lo que hay sobre el trabajo y porqué se hace. Averiguar que sabe ya el alumno respecto al trabajo. Crear interés en el trabajo y en aprender a desempeñarlo.
- 3.- **Enseñar ejecutando el trabajo.** Mostrar como debe usarse el equipo y como manejar el material. Ejecutar el trabajo, paso a paso, explicando cada operación según se va ejecutando. Hacer preguntas y alentar al alumno a que las haga, pero no esperar que pregunte sobre cosas que desconoce.
- 4.- **Permitir al alumno que intente hacer el trabajo.** Cerciorarse de que procede en la forma prescrita y que da los pasos correctos en su debido orden. Corregir inmediatamente los errores que cometa. No permitirle que adquiera hábitos incorrectos.
- 5.- **Verificar y seguir la actuación del alumno.** Cuando se está razonablemente seguro de que el alumno sabe qué hacer y como hacerlo, debe dejarse solo. Verificar de tiempo en tiempo si lo está haciendo bien y siguiendo las instrucciones. Corregir toda operación errónea. Hacer hincapié en la rapidez y la precisión para que se logren las normas determinadas. Ir disminuyendo la vigilancia a medida que el alumno vaya dominando el trabajo.

Se pueden emplear muchos tipos de enseñanza para el empleado. Sin embargo, en todos los tipos, la instrucción es, en último una relación individual entre el instructor y el

aspirante. Con frecuencia, el supervisor o el capataz suele ser el instructor. En tanto que en muchos casos lo es un miembro del departamento, estrenado especialmente para este trabajo.

El aprender en el trabajo es de este tipo. Es práctico y utiliza las situaciones de trabajo como lugar de instrucción. Por otra parte, la enseñanza puede llevarse a cabo en un salón especial separado del área normal de trabajo. A tal arreglo se le llama capacitación vestíbulo.

Otros medios de enseñanza incluyen la instrucción como aprendiz, que es una combinación de conferencias prescritas en salón de clase, prácticas en el área de trabajo y experiencia en el trabajo; la enseñanza del principiante, en la cual el aspirante trabaja directamente para un trabajador competente, y aprende en el trabajo, sirviendo como ayudante o asistente; el desempeño de funciones, donde el alumno aprende mediante la actuación simulada de lo que haría ante determinados problemas que se le plantean. La enseñanza mediante reuniones consiste en discutir los problemas en grupo, intercambiar ideas y practicar la manera de influir en la actitud de los otros miembros del grupo.

## 1.5.- LA MOTIVACIÓN.

La motivación es el estado o condición que induce a hacer algo.

La práctica o la exposición repetitiva no es, en sí, condición suficiente para producir el conocimiento.

Una persona aprende sólo cuando tiene algún motivo para ello. La importancia de la motivación como condición previa para aprender tiene dos implicaciones primordiales. La primera, que todo programa de adiestramiento deberá ir precedido de una sesión (o sesiones) de orientación con el objetivo de discutir y poner en claro lo necesario del programa. Y segunda, que el programa mismo debe suministrar una motivación continua durante el desarrollo del adiestramiento.

Existen tres puntos clave para determinar y finalmente influir sobre la motivación del trabajador con el fin de llevar a cabo una tarea. El primero tiene que ver con el estado general de vivacidad, es decir, la intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea. El segundo se refiere a los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño. El último implica los mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo.

Para un aprendizaje óptimo, la persona en entrenamiento deberá reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento.

La necesidad de reconocimiento, de seguridad y de autorrealización se encuentran entre algunas de estas necesidades que pueden ser satisfechas mediante las actividades del entrenamiento. Los instructores deben estar alerta ante las necesidades individuales en la situación de entrenamiento y usarlas como base para motivar a los empleados. Las normas de desempeño deberán fijarse de manera que el individuo no se sienta frustrado por el instructor que requiera demasiado o poco. Suele ser conveniente agrupar a los individuos de acuerdo

con su capacidad para aprender según lo hayan determinado sus puntuaciones en los test de inteligencia y aptitud o impartir un tipo de instrucción distinta o ampliada para quienes la necesiten.

#### ♦ CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.

Conforme progresa el entrenamiento de un empleado, la motivación debe ser mantenida e inclusive incrementada informándolo sobre su progreso en el entrenamiento, el cual puede ser trazado en una gráfica a la que comúnmente se llama curva de aprendizaje.

Si bien el conocimiento de los resultados proporciona un fuerte incentivo en todas las etapas del aprendizaje, es especialmente necesario después de que ha disminuido el entusiasmo inicial de la situación de aprendizaje. Es importante, por consiguiente, que los empleados sean informados de su progreso durante todas las fases del entrenamiento y, preferiblemente, a través de sus carreras en la compañía.

#### ♦ FUERZA MOTIVACIONAL.

Al examinar la fuerza motivacional es importante conocer los factores que influyen en el nivel o intensidad de la motivación para asumir alguna forma de conducta. Existen dos enfoques para tratar este problema. Uno de estos se centra en las necesidades o deseos del individuo, el otro en sus metas y objetivos.

#### ♦ NECESIDADES EN OPOSICIÓN A METAS.

Para examinar las fuentes de intensidad motivacional existen dos métodos diferentes, el primero, se refiere a las necesidades de la gente, el segundo a que las necesidades motivan la conducta, esto es, la gente está motivada cuando se encuentra insatisfecha con su estado actual de existencia.

#### ♦ FUENTES DE NECESIDADES Y METAS.

Sin importar si el enfoque es hacia las necesidades o hacia las metas, deben definirse los tipos de necesidades y metas que motivan. Desde el punto de vista de las necesidades, es bueno empezar con la teoría de la jerarquía de las necesidades. Desde el punto de vista de las metas, se empieza con la teoría de los dos factores.

#### 1.5.1.- REFUERZOS INTRINSECOS Y EXTRINSECOS.

Herzberg propone la teoría de los dos factores, la cuál hace hincapié en el papel de los resultados en la motivación; dicho autor identificó dieciséis factores que han sido dicotomizados como intrínsecos o extrínsecos al trabajo.

Resultados que refuerzan la conducta del empleado:

---

INTRÍNSECOS	EXTRÍNSECOS
Reconocimiento	Salario
Realización	Relaciones interpersonales con los superiores.
Probabilidad de crecimiento	Relaciones interpersonales con los iguales.
Progreso	Relaciones interpersonales con los subordinados.
El trabajo por sí mismo	Supervisión técnica.
	Política de la compañía y administración
	Condiciones de trabajo.
	Estatus.
	Factores de la vida personal.
	Seguridad en el trabajo.

---



Los factores intrínsecos están asociados directamente al desempeño del trabajo. Los factores extrínsecos se encuentran asociados a los factores que “circundan” el trabajo.

Los factores intrínsecos son los que determinan el grado de satisfacción que el trabajo brinda al desempeñante, los factores extrínsecos determinan el grado de insatisfacción experimentado en un trabajo.

### **1.5.2.- CÓMO PONER EN CLARO LA NECESIDAD DE UN PROGRAMA.**

Algunas veces los empleados, tanto los novatos como los experimentados, se revelan contra el adiestramiento. Tal sensación de rebelión posiblemente se basa en la sensación de que el programa revela en realidad cierta falta de confianza en su capacidad para efectuar el trabajo. También es posible que los supervisores experimentados se opongan a la introducción de nuevos procedimientos de trabajo que llegan a contradecir su manera familiar y acostumbrada de realizarlo. En consecuencia uno de los objetivos de la orientación hacia el adiestramiento estriba en procurar evitar tales rebeliones.

Otro de los objetivos consiste en poner en claro las metas y las razones para procurar alcanzarlas. Resulta ingenuo creer que los objetivos del trabajo son igual de obvios para todo el mundo. Así, por ejemplo, mientras que posiblemente la gerencia tenga por objetivo la producción máxima de artículos de alta calidad, puede ser que los empleados sufran la influencia de los objetivos del grupo de trabajo establecidos con el fin de mantener únicamente cualquier nivel de producción que baste para apaciguar al supervisor. Asimismo, si bien es posible que un programa de adiestramiento esté destinado a la enseñanza de un método específico de desempeño del trabajo, dicho método no parecerá conveniente a los educandos porque no alcanzan a comprender que es superior a los procedimientos alternos.

Como un ejemplo del caso que nos ocupa, una Compañía especializada en la fabricación de motores en miniatura para los sistemas de dirección de las aeronaves, se

encontró perturbada por una proporción demasiado elevada de rechazos durante la inspección final. Los defectos podrían atribuirse a conexiones deficientemente soldadas.

Una comprobación más minuciosa indicó que las condiciones causadas por la rápida expansión de la mano de obra habían obligado a la administración a realizar una especie de instrucción durante el trabajo, en la cual los soldadores experimentados les enseñaban a los nuevos empleados como hacer el trabajo. Sin embargo, ninguno de estos instructores era capaz de explicar la razón de usar un fundente antes de aplicar el soldador. Como resultado, los nuevos operadores con frecuencia consideraban esto como innecesario en el proceso de la soldadura. Con el simple recurso de explicar algunos principios elementales de la soldadura a los empleados así como a los nuevos alumnos, se logró un descenso apreciable en la proporción de los rechazos.

#### **A) OBJETIVOS A CORTO PLAZO.**

Se ha descubierto que son convenientes ciertos objetivos secundarios a corto plazo a lo largo del periodo de instrucción, además del objetivo fundamental, a largo plazo, de "terminar la instrucción" o la obtención de un "certificado" o de una "condición normal de salario". Por ejemplo, sería difícil que la mayoría de los estudiantes universitarios asistieron a clase durante los cuatro años completos con un alto nivel de motivación, si el único objetivo fuese obtener al final un empleo dentro de una profesión escogida. No hay duda de que éste objetivo es de capital importancia. Afortunadamente, desde el punto de vista de la motivación, lo complementan otros objetivos secundarios tales como obtener el título, ganar calificaciones satisfactorias en los cursos, realizar a satisfacción cierto examen final en particular, o los exámenes de una hora y hasta los rompecabezas de 10 minutos sobre una materia cualquiera. Además, es posible que al estudiante le proporcione una satisfacción considerable comprender una cuestión difícil o llegar a conocer a fondo un procedimiento ignorado hasta la fecha.

## B) MOTIVACIÓN INTERIORIZADA.

Una modalidad del problema de la motivación es proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo. En este enfoque se utilizan los motivadores de Herzberg. Requiere que la administración acepte la responsabilidad de crear condiciones en las cuales los empleados “por su propia voluntad y con gusto trabajen por los objetivos organizacionales”, porque les gusta el trabajo mismo y no sólo el lugar de trabajo y sienten que es importante realizar una buena labor. Este sistema hace menos énfasis en la motivación económica y más en las necesidades egocéntricas. Considera que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, las cuales, bien dirigidas, podrían contribuir al logro de los objetivos gerenciales. En la motivación interiorizada los trabajadores obtienen la satisfacción por el trabajo mismo, se supone que el mayor esfuerzo en el trabajo es el elemento que conduce a mayor satisfacción.

Manera de suministrar motivación interiorizada:

- ◆ **REDISEÑO DE OFICIOS.** La satisfacción intrínseca en el trabajo se puede aumentar mediante el rediseño del oficio y sobre todo mediante su enriquecimiento.
- ◆ **PARTICIPACIÓN.** Se pueden ofrecer oportunidades de trabajar en equipo. Cuando los miembros de un grupo participan en la solución de problemas del trabajo se comprometen más en el oficio, de modo que su productividad aumenta.
- ◆ **SUPERVISIÓN GENERAL.** Se puede dar a los empleados la oportunidad de ser sus propios jefes hasta donde sea posible.
- ◆ **DEDICACIÓN A METAS SUPERIORES.** En tiempo de guerra o de crisis, los individuos suelen subordinar sus intereses personales a las metas superiores de la organización.
- ◆ **LIBERTAD DE ESCOGER CARRERA.** Algunas organizaciones permiten a los empleados (especialmente a los profesionales y a los gerentes) una gran libertad

para escoger el tipo de entrenamiento que desean y las clases de oficios que les gustaría desempeñar.

### 1.5.3.- NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades.

**A) CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES:** Clasificación (ampliamente aceptada) originada por el finado A. H. Maslow, psicólogo que desarrolló una teoría sobre la motivación humana.

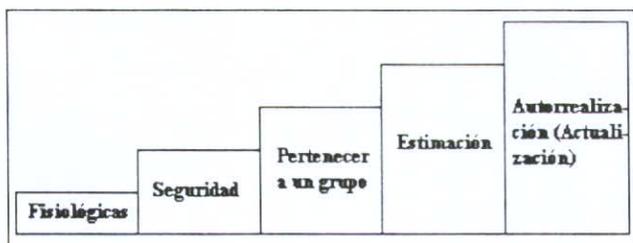
- a) ***Necesidades fisiológicas.*** Incluidas en este grupo se encuentran las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc., que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.
- b) ***Necesidades de seguridad.*** Incluyen la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y que proporcionen permanencia.
- c) ***Necesidades de pertenecer a un grupo y de amor.*** La necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de esta categoría. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.
- d) ***Necesidad de estimación.*** Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza en la faz del



mundo y de independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.

- e) **Necesidad de autoactualización (realización).** Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento; es decir, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. “Lo que un hombre puede ser, debe ser”. Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

#### PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES HUMANAS.



La gerencia debe reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no suponer que pueda usarse un solo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización. Debido a la importancia de estas diferencias individuales en los patrones de necesidades, se está ahora dando atención a la forma en la cual difieren los individuos y los factores que crean estas diferencias.

**B) COMO DIFIEREN LOS INDIVIDUOS:** De acuerdo con Maslow, conforme las necesidades de un nivel se ven satisfechas las necesidades del siguiente nivel superior, tienden a hacerse predominantes. Así, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente necesidad.



**C) FACTORES QUE CREAN LAS DIFERENCIAS:** Las diferencias que pueden esperarse en los esquemas de las necesidades de un grupo de empleados serán tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Como resultado de experiencias, satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras. Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a las experiencias del trabajo, y los contactos diarios con los supervisores, compañeros y la familia, han contribuido con su parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusivos para el empleado individual. Otro factor que influye las necesidades, es la diferencia de clases. La clase socioeconómica de una persona no solamente afecta sus aspiraciones ocupacionales, sino también sus actitudes hacia el trabajo, la autoridad, la educación y el entrenamiento, la responsabilidad y otros factores que afectan la ejecución del trabajo.

#### 1.5.4.- TIPOS DE INCENTIVOS.

Use una pluralidad de incentivos en proporciones variables. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado.

- ♦ **DINERO.** Significa distintas cosas para diferentes personas. Para quien está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio. No puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia. La participación en las utilidades es efectiva como incentivo para una mayor

producción y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado. El dinero puede significar lo que el individuo desea.

- ◆ **SEGURIDAD.** Física, psicológica y económica - Incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. La seguridad puede proporcionar un sentido de libertad o independencia que estimule a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación.
- ◆ **AFILIACIÓN.** Es la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Si el clima de la organización provee para el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros (nuevos y antiguos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres) es más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.
- ◆ **ESTIMA.** Implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos.
- ◆ **AUTORREALIZACIÓN.** Oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. Libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir.

### 1.5.5.- TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN.

- 1.- Rensis Likert - Teoría de Organización y Gerencia.
- 2.- Frederick Herzberg - Motivación y factores higiénicos.
- 3.- Chris Argyris - Relaciones Maduras.
- 4.- Douglas McGregor - Teoría "X" y Teoría "Y".
- 5.- David C. McClelland - El motivo de logro.
- 6.- William Ouchi - Teoría "Z".

¿ Por qué y cómo los trabajadores pueden desempeñarse con eficiencia en sus labores e incrementar la producción ?

Los administradores, basándose en las ciencias del comportamiento y orientados a las relaciones humanas, se cuestionan el porqué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por la gerencia.

Las teorías sobre motivación poseen respetables puntales científicos e interferencias, no sólo para los administradores, sino para la sociedad en general; no obstante; aún no existe una manera fácil de aplicarlas, no hay "recetas de cocina", y aún tiene que demostrarse su aplicabilidad en gran escala. Pero existen numerosas experiencias que prueban resultados favorables para utilizarse con amplitud. El primer paso es adquirir un conocimiento de la estructura de cada teoría; después de ello, sus aplicaciones dependerán, en gran parte, del ingenio y criterio que sepa desplegar el gerente, además de su tolerancia en cuanto a los cambios que se generen.

Los estudios más relevantes sobre motivación, se presentaron después de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos de Norteamérica.

## **A) RENSIS LIKERT – TEORIA DE ORGANIZACION Y GERENCIA.**

En 1947, Rensis Likert y Daniel Katz emprendieron un programa de investigación para descubrir “las condiciones que hacen que un grupo, de alto nivel, funcione y produzca una alta satisfacción individual”. Encontraron que como consecuencia de la interacción entre el estilo de supervisión y la reacción del subordinado, la manera más efectiva, para la producción, era la que demostraba auténtica preocupación por las necesidades y respeto de los empleados, más que por la producción en sí.

Las ideas de Likert evolucionaron hasta convertirse en lo que él denomina teoría Modificada de Organización y Gerencia. Likert dice que la gerencia al concentrarse solo en activos, pasivos, pérdidas y ganancias, no reconoce que sus empleados son una forma de activo y que merecen atención, solo trata de comprar la cooperación para la producción mediante el salario e incentivos; pero la motivación que contribuye a la alta productividad es una reacción de tipo particular de dirección. La responsabilidad por la producción es competencia inherente de los trabajadores y no de los supervisores. La función adecuada de estos últimos es suministrar la información, materiales y organización que los trabajadores necesitan para sus labores y, por lo demás, quitarse del camino. La productividad es la meta y el control es sólo uno de varios medios de que dispone la gerencia para lograrla. El efecto del control es a menudo una inhibición y no un estímulo de productividad. La clave es permitir al grupo la participación en la productividad con su propia administración, recibiendo del supervisor la información que necesite para tomar decisiones efectivas respecto a su trabajo y hacer que tales decisiones sean aceptadas por la gerencia a causa del respeto que se les tiene por la experiencia y conocimiento que poseen sobre su propio trabajo.

## **B) FREDERICK HERZBERG – MOTIVACIÓN Y FACTORES HIGIÉNICOS.**

Frederick Herzberg, distinguió la motivación y lo que llamó factores higiénicos. Por motivación se entiende aquella influencia edificante sobre las actitudes o el desempeño. Los

factores higiénicos no producen mejoras sino más bien sirven para prevenir pérdidas del espíritu de grupo o de la eficiencia. Son prerequisites para una motivación efectiva, en nada contribuyen para elevar el deseo del individuo para ejecutar bien su trabajo.

La paga, seguridad del trabajo y condiciones laborales son factores higiénicos; cuando son inadecuados, ejercen efecto negativo, pero no tienen efecto positivo importante aunque se les administra en forma adecuada.

El mismo principio es aplicable a las llamadas prácticas buenas de supervisión, tales como tratar a la gente como individuos y con equidad; practicar programas de comunicación para mantener informado al personal sobre las metas y políticas de la administración, etc.

Para elevarles el nivel de motivación se requiere algo más: la libertad para ejercer su propia iniciativa e ingenio, experimentar y manejar a su propia manera los problemas inherentes a sus labores.

El reconocimiento por la buena labor, las palmaditas en la espalda o cualquier alabanza ejercen sólo efecto temporal.

Los motivadores no funcionan si falta la higiene, pero ambas cosas son indispensables y si se hallan en buen equilibrio no necesariamente el individuo responde con explosiones de entusiasmo.

El crecimiento personal constituye, en potencia, el motivador más poderoso, pues a diferencia de otros motivos nunca quedará realmente saciado.

No obstante, existen límites obvios, por un lado, las personas difieren marcadamente en cuanto al grado hasta el cual pueden crecer, por el otro, el crecimiento florece mejor cuando existe una gran cantidad de libertad para experimentar, para determinar el propio ritmo y hasta para seleccionar la tarea específica en que se quiera trabajar. Tal libertad se tomaría en invitación al caos sin el discernimiento, el ojo alerta y el tacto delicado del supervisor.



Existe un término medio: la selección cuidadosa de la gente a la que le resultaría benéfico permitirle decidir por sí misma cómo alcanzar las metas que los directivos le fijan.

### C) CHRIS ARGYRIS – RELACIONES MADURAS.

El encuentra una tendencia a que las políticas de la organización choquen en forma directa con los procesos de crecimiento individual. Su punto de partida es el individuo mismo que llega a la oficina de empleos físicamente maduro, pero cuya madurez emocional, realismo, autocontrol e independencia pueden variar desde un alto grado de madurez hasta un profundo infantilismo. Argyris muestra siete transformaciones que ocurren conforme crece el individuo.

- 1° Cuando el individuo se mueve de un estado de pasividad, como niño, a otro de mayor actividad, como adulto. Un adulto maduro ha aprendido cómo controlar su ambiente para que ciertos sucesos tomen el giro que él desea.
- 2° Se adquiere cierta capacidad de cambio por sí mismo. Ciertas personas son muy independientes y otras se refugian en instituciones o gentes protectoras. Argyris piensa que cierto grado de dependencia es saludable.
- 3° El niño tiene muy pocas formas de conductas. Conforme se va creciendo, se puede reaccionar de muchas formas ante una determinada situación. El adulto es menos predecible y menos adaptable que el niño.
- 4° Un niño tiene varios intereses en poco tiempo, al crecer le dedica más tiempo y atención a ciertos asuntos.
- 5° Un niño tiene corta perspectiva de tiempo, solo le preocupa el presente, al madurar lo que recuerda influye sobre su conducta, se preocupa por lo que puede o no suceder y procura tener acción sobre acontecimientos futuros.

- 6° Cuando de niño subordinado pasa a ser subordinador, incluso superior de otros. Una persona madura puede funcionar como superior y como subordinado, pero se considera tan capaz como el vecino para ejercer su juicio y tomar decisiones.
- 7° Un niño no tiene un conjunto habitual de actitudes respecto a sí mismo, el adulto tiene una muy buena opinión de sí mismo e ideas bastante definidas de la clase de persona que es. Esto hace que muchas veces el ego adulto se sienta frenado con una gerencia mecanicista.

Argyris presenta tres mecanismos principales por los que una organización frustra al empleado madura y alienta al inmaduro:

- 1.- La estructura formal de la organización,
- 2.- La calidad de liderazgo de la directiva, y
- 3.- Los controles administrativos (presupuestos, incentivos y estudios de tiempos y movimientos).

El propone una solución: para empezar, toma la posición de que una organización “saludable” es aquella que es capaz de alcanzar sus propios objetivos básicos, define sus metas y planea estrategias para vencer obstáculos.

La organización ideal es aquella que da el valor correcto a sus problemas y selecciona la distribución del poder que parezca más adecuada al momento, pero sin afectar a las personas.

#### **D) DOUGLAS MCGREGOR – TEORIA “X” TEORIA “Y”.**

La gente se ve mucho más motivada por sus necesidades que la motivación creada por presiones que ejerza la gerencia.

La Teoría “X” es en esencia el autoritarismo. La Teoría “Y” reconoce la independencia entre gerentes y empleados.



En la Teoría “X” hay tres piedras angulares:

- 1.- A la mayoría de las personas simplemente no les gusta trabajar.
- 2.- Se debe usar una especie de látigo para asegurarse de que trabajen.
- 3.- La persona ordinaria prefiere que le digan lo que tiene que hacer, en vez de verse obligado a pensar por sí mismo.

La Teoría “Y” sostiene que:

- 1.- A la gente no le disgusta el trabajo, sino que más bien toma una actitud hacia él basándose en su propia experiencia.
- 2.- Aunque los métodos autoritarios pueden lograr que las cosas se hagan, no son los únicos medios para obtenerlo.
- 3.- La gente selecciona para sí ciertas metas si ve la posibilidad de algún tipo de recompensa (material o psíquica), y elegida la meta, la perseguirán con vigor como el que desplegarían si los supervisores estuvieran tratando de presionarlos a hacer exactamente lo mismo.

En circunstancias adecuadas la gente no tiende a evadir la responsabilidad, sino que la buscan.

La Teoría “Y” no niega la necesidad de una autoridad, pero debe ser autorreguladora, como uno de varios métodos de control administrativo que resulta adecuado en ocasiones, pero en otras no. La verdadera tarea de la gerencia es hacer que el trabajo sea el escenario principal en el cual pueda ocurrir el engrandecimiento de competencia, autocontrol y un sentido de logro. No decreta los métodos para lograr las metas, puesto que la responsabilidad última descansa en sus hombres.

## E) DAVID C. McCLELLAND – EL MOTIVO DE LOGRO. CALCULADOR, ORGULLOSO, EGOISTA.

McClelland menciona algunas características de las personas orientadas hacia el logro:

- 1.- La persona motivada al logro prefiere un moderado grado de riesgo, precisamente porque sus esfuerzos, destrezas y determinación tienen una razonable oportunidad de influir en el resultado. El logro será personal y no golpe de suerte.
- 2.- Quiere saber qué tan bien lo está haciendo. Prefiere actividades de rápida y precisa retroalimentación. Trabaja con más precisión e intensidad porque hacen ver aciertos y errores de su trabajo.
- 3.- La motivación al logro hace a la persona más realista con respecto a sí misma y a los éxitos que busca. Se orienta al futuro con anticipación y predicción lógica. Es una persona más práctica, atrevida y determinada.
- 4.- Prefiere seleccionar – para trabajar – hombres expertos, comprobados, aunque sean extraños o desagradables, en lugar de amigos íntimos. No es conformista.
- 5.- Ante una situación completamente novedosa, la afronta confiado y lleno de esperanza. Calcula las oportunidades de éxito con exactitud. Es realista, le gusta ganar y selecciona sus desafíos con la mira de no desperdiciar energía en aventuras improbables.
- 6.- Cuando se compromete para llevar a cabo una tarea, se siente responsable hasta que esté terminada. La responsabilidad del fracaso le molestaría de modo considerable y durante mucho tiempo.

En resumen, las personas con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinados a la acción. Esto no los hace más productivos; esto más bien parece depender de si la tarea requiere de cierto grado de iniciativa o incentiva personal.

Los fuertes motivos de logro probablemente se encuentran más en las personas de la llamada “clase media”: como comerciantes, gerentes, profesionales y especialistas asalariados.

Así pues, padres empresarios adoctrinan a sus hijos con autocontrol y decidido celo para perseguir alguna meta. Insisten en la independencia, el niño aprende que su destino va a estar en sus propias manos.

Por su parte, las familias burocráticas inculcan paciencia, conformidad y gran disposición a confiar en el medio ambiente, en vez de intentar manipularlo.

#### **F) WILLIAM OUCHI – TEORIA “Z”.**

Esta es un nuevo enfoque gerencial. Sus principales características son:

- Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional.
- Por filosofía entienden la definición de aquellos valores últimos que la organización luchará por alcanzar y que a la vez son su razón de ser.
- Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de la empresa, como con aquellas personas o instituciones con las que se relaciona la organización.
- Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.
- Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajo en grupos.
- Para ser congruentes con los valores anteriores se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado círculos de calidad.
- El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.



- Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, a través de rotarlo en diferentes puestos. Esto les permite tener una visión mayor de conjunto.
- Enfoque holístico de la empresa. Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad a través de sus interacciones dinámicas.
- El ser humano es la base para la administración.
- Es obvio que dentro de este nuevo enfoque administrativo el líder debe tener un rol ad hoc. Entonces, ¿Qué comportamiento debería tener un líder ?
- El líder Z debe tener una gran habilidad para las relaciones humanas, que le permita lograr un trabajo en equipo eficaz, la colaboración y la participación igualitaria. Además, debe tener una gran sensibilidad y prudencia para la observación y valoración de los procesos de grupos.

## **1.6.- LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.**

Ya hemos dicho que una vez que el adiestramiento ha comenzado, las reacciones del educando quedan limitadas al principio por los elementos "conocidos" que trae consigo. Estos "estados iniciales" (Glaser, 1967), reflejan la historia del entrenando de la utilización demostrada de sus aptitudes, intereses, etc. Por lo tanto, el progreso del entrenado está influido por cosas tales como la idiosincrasia de sus expectativas u objetivos y la suma total de su aprendizaje pasado y de sus habilidades.

Ouchi resume sus amplias y variadas investigaciones en lo siguiente: "El desempeño efectivo es resultado de que las condiciones creadas sean tales, que los miembros de la organización puedan alcanzar de la mejor manera los propios objetivos por medio de dirigir sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa".

En el área de trabajo, todas las personas valorizan el trato decente, la seguridad y la oportunidad de realizarse emocionalmente.

### **EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL.**

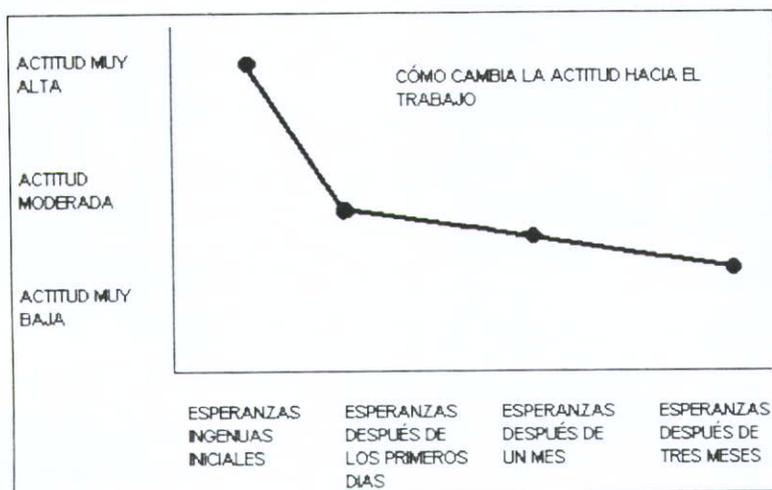
Ya hemos mostrado algunas de las más importantes teorías contemporáneas, sus principios y conceptos son muy valiosos, sin embargo, en la realidad, a pesar del esfuerzo de las empresas nacionales por fomentar buenas relaciones entre la gerencia y el personal, los resultados no han sido buenos.

La psicología de la motivación es muy compleja y la inadecuada proporción que existe entre el conocimiento y la especulación no ha disminuido el entusiasmo con que son recibidas las nuevas teorías, especialmente si son importadas.

El clima actual de las organizaciones es cada vez más presionante hacia dar respuestas tanto a sus miembros como ante la sociedad, y sus directivos están ávidos de obtener respuestas rápidas y concretas. De ahí que para muchos gerentes la motivación y la

manipulación signifiquen la misma cosa; pero los empleados conocen perfectamente la diferencia.

## CONCLUSIONES DE DIVERSAS INVESTIGACIONES.



Con frecuencia, cuando el individuo está por ingresar al trabajo, su actitud motivadora es alta, tiene grandes expectativas, pero al empezar a trabajar se sufre una fuerte baja de motivación, hay desilusión, desencanto.



## LAS ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO:

Según investigaciones realizadas se deriva el siguiente cuadro:

<b>MAYORES ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO EN:</b>	<b>MENORES ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO EN:</b>
Gente joven	Gente adulta
Nivel intermedio en la organización	Nivel alto y bajo en la organización
Con menores ingresos	Con mayores ingresos
Sexo femenino	Sexo masculino
Soltero (a)	Casado (a)

Como resultado de muchos estudios, cuando se le preguntaba a la persona el motivo de sus malos o buenos sentimientos hacia el trabajo, generalmente las respuestas fueron:

<b>MALOS SENTIMIENTOS POR RAZONES DE:</b>	<b>BUENOS SENTIMIENTOS POR RAZONES DE:</b>
	Logros Reconocimientos Por el trabajo mismo Avance, progreso
Las políticas de la compañía La supervisión técnica Los salarios Las relaciones interpersonales Las condiciones de trabajo	



Es aconsejable que antes de aplicar cualquier teoría sobre motivación, se realice una evaluación de las necesidades del personal.

Muchos puntos pueden ser resultado de una mala comunicación o información insuficiente que distorsione la imagen de la empresa ante sus colaboradores. Hay que reflexionar en si Dirección General aporta lo necesario para poder exigir más a sus trabajadores o si esta exigencia está dentro de lo razonable.



## CAPITULO 2.-

### VISIÓN PANORÁMICA DE LA COMPAÑÍA.

## 2.1.- HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.

Se fundó en Septiembre de 1954, abrió en Culiacán una tienda de abarrotes y mayoreo en el número 247 al Norte, en la Avenida Rubí, está al servicio de sus clientes y la preocupación no es otra que la de llevar hasta la excelencia la actitud de servicio de su personal.

Pero, ¿ cómo llegó la modesta Compañía a ser lo que ahora es ? por el impulso de su fundador. “Lo que no se desarrolla, languidece primero y muere después”.

Primero, en 1970, era una tienda de autoservicio y sus instalaciones estaban en la Avenida Rubí y dos años más tarde se produjo lo que es incuestionablemente el gran salto de la Organización, la construcción de una plaza en Culiacán.

Posteriormente vino la creación de tiendas a lo largo del Estado de Sinaloa hasta lograr la expansión a otros Estados del País.

En 1981, decide asociarse con una de las cadenas de supermercados más importante de los Estados Unidos, con el propósito de lograr un mayor impulso en su crecimiento, objetivo que se ha logrado con creces, ya que en 1983 llegaron a la zona Frontera, con tiendas modernas y funcionales en las que también continúa vigente la filosofía de trabajo y de servicio que pregonara con el ejemplo su fundador:

**“ MEJORAR EL SERVICIO HASTA ALCANZAR LA EXCELENCIA ”.**



## **2.2.- INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA.**

Antes la Compañía contaba con 19 tiendas de autoservicio, 10 tiendas de mayoreo, 3 tiendas de ropa y variedades, ubicadas todas ellas en las ciudades de: Tijuana, Mexicali, Hermosillo, Huatabampo, Obregón, Mochis, Guamuchil, Culiacán, Guasave y Mazatlán.

Ahora, su infraestructura está muy bien cimentada ya que cuenta con:

### **CENTRO DE DISTRIBUCIÓN:**

Propio para garantizar el abastecimiento a todas las tiendas de la Organización, equipado con moderna tecnología que hace más funcional y ágil el proceso de surtir a las tiendas.

### **TRÁFICO Y TRANSPORTE:**

Para agilizar el abastecimiento de todas las tiendas, vehículos pesados recorren todos los confines de nuestro país transportando diferentes tipos de mercancía.

### **ÁREA DE INFORMÁTICA:**

Imprescindible para contar con la información al día para la toma acertada de decisiones en la medida que lo requiere la dinámica de los negocios, informática cuenta con el más sofisticado equipo y personal altamente calificado, para controlar todos los factores críticos de la operación.

### **GERENCIA DE DISTRITO:**

Para consolidar la operación y tomar las decisiones con la oportunidad necesaria en las áreas operativa y comercial, se encuentran segmentadas geográficamente en



las tiendas de la Organización. Al frente un Gerente de Distrito con su equipo; permanentemente apoya la realización de actividades que buscan la satisfacción del cliente.

#### **OFICINAS DE COMPRAS:**

En Guadalajara, el mercado de abastos es uno de los centros más importantes del País, donde concurren productos de diferentes Estados de la República Mexicana para comercializar sus mercancías. Las oficinas de compras de productos perecederos se encuentran ubicadas en el corazón mismo de éste complejo comercial.

En México, D.F., para estar en contacto con las tendencias de la moda y en estrecha relación con los grandes industriales de México, esta Compañía cuenta con un grupo selecto de ejecutivos de compra que seleccionan y adquieren ropa y mercancías generales que son distribuidas a las tiendas de la Organización.

#### **OFICINAS CORPORATIVAS:**

Para apoyar la operación de las tiendas de toda la Compañía, en sus Oficinas Corporativas, cuya sede es Culiacán, se encuentran especialistas en todas las áreas que periódicamente recorren a todos los establecimientos para interiorizarse con la problemática y coadyuvar en la búsqueda de las mejores soluciones.



## 2.3.- OBJETIVOS.

### OBJETIVOS GENERALES:

Satisfacer necesidades y prestar servicios a la comunidad distribuyendo bienes de consumo, buscando ser la empresa de más prestigio en el ramo.

### OBJETIVO DE SERVICIO:

Servir eficientemente a los clientes, tratarlos justamente y cumplir con ellos en tal forma que nos hagamos acreedores de su confianza.

Fundamentando el servicio en una preparación técnica adecuada, en la rectitud y moralidad de nuestro personal en todos los niveles, en la armonía del trabajo coordinado; en el tacto y diplomacia, en la adaptabilidad a las características de la clientela y en aspiraciones, metas y objetivos elevados.

### OBJETIVO SOCIAL:

Tratar al empleado como persona honorable, colocarlo adecuadamente en el puesto que corresponda a su capacidad y habilidades, justamente retribuidos, alentarlos en su progreso personal.

Promover la máxima eficiencia del personal y el máximo grado de satisfacción personal en el desempeño de su trabajo.

Pensar siempre en favor de las personas, fortaleciendo la dignidad individual de cada una de ellas motivando convenientemente la cooperación y el esfuerzo coordinado para cumplir eficazmente los objetivos de la Compañía:

- ◆ Elevar el nivel de habilidades técnicas.
- ◆ Favorecer la comunicación.
- ◆ Promover la relaciones públicas.



- ◆ Reconocer obligaciones tributarias.

### **OBJETIVO ECONÓMICO:**

Mantener el equilibrio razonable entre nuestras necesidades y disposiciones financieras, que aseguren reconocidamente nuestra solvencia moral y económica.

Producir utilidades que permitan retribuir justamente a nuestro personal por su trabajo y a nuestros accionistas por su colaboración y por su capital invertido.

### **OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS:**

- 1.- Mantener alta la moral del personal, así como su identificación con la empresa.
- 2.- Propiciar el desarrollo integral del personal.
- 3.- Remunerar justamente al personal.
- 4.- Reconocer al personal sus actitudes y resultados.
- 5.- Mantener las Relaciones Laborales en un clima de armonía.
- 6.- Informar al personal de eventos, circunstancias, etc., que deba conocer.
- 7.- Realizar eficientemente programas de desarrollo y promociones.
- 8.- Buscar la productividad en todas las áreas de la empresa.

## 2.4.- FILOSOFÍA.

Sinónimo de confianza; la Organización en un período de tiempo relativamente corto, ha evolucionado y obtenido un desarrollo sólido gracias a un factor importantísimo: La aceptación de los clientes.

El favor del público es algo que se conquista a diario, en cada visita que el cliente hace a las tiendas. Y esa es la norma básica que rige todas nuestras decisiones y actividades. Pretendemos que el público cuando piense en esta Compañía lo haga como en un sinónimo de confianza. Confianza en la calidad, surtido y precio de las mercancías que le ofrecemos; confianza en la actitud del personal que lo atiende, y; confianza de la funcionalidad, confort e higiene de las instalaciones donde hace sus compras. Sabemos que el esfuerzo de todos y cada uno de los que integramos esta Organización en la renovación de nuestra actitud de servicio al cliente, será apreciado y recompensado por éstos con su confianza y preferencia.

Ahí, precisamente, radica la grandeza y patrimonio de nuestra empresa. Además, estamos al servicio de la familia por lo que tenemos especial cuidado de no lesionar las normas morales que atentan contra ella, en nuestros productos y publicidad actuamos siempre honestamente evitando engañar o dañar al consumidor.

Nuestro eslogan es mucho más que una expresión publicitaria. “Más cosas...” quiere decir, surtido, variedad, comodidad, servicio, funcionalidad, moda, selección, todo eso que ofrecemos en nuestras tiendas.

Y también quiere decir toda la Organización que respalda a nuestra operación, la estructura humana y de sistemas que trabaja todos los días para que en nuestras tiendas haya más cosas para nuestros clientes.

“Mejores precios...” un nivel de precios bajos es la bandera con la que iniciamos y continuamos enarbolando para proteger el sustento familiar de la sociedad a la que servimos. “Más cosas a mejores precios...” es la filosofía comercial y de servicio de la Organización.



## ¿ A DÓNDE VA LA COMPAÑÍA ?

- 1.- A trabajar con eficacia, responsabilidad, calidad, seguridad y EXCELENCIA.
- 2.- En un ambiente de confianza y respeto, participación, colaboración y disciplina.
- 3.- De alta moral, de integración, de actitudes orientadas al trabajo, de satisfacción, de aprecio a la empresa y de desarrollo personal.
- 4.- Para el logro de los objetivos individuales y de la Organización.



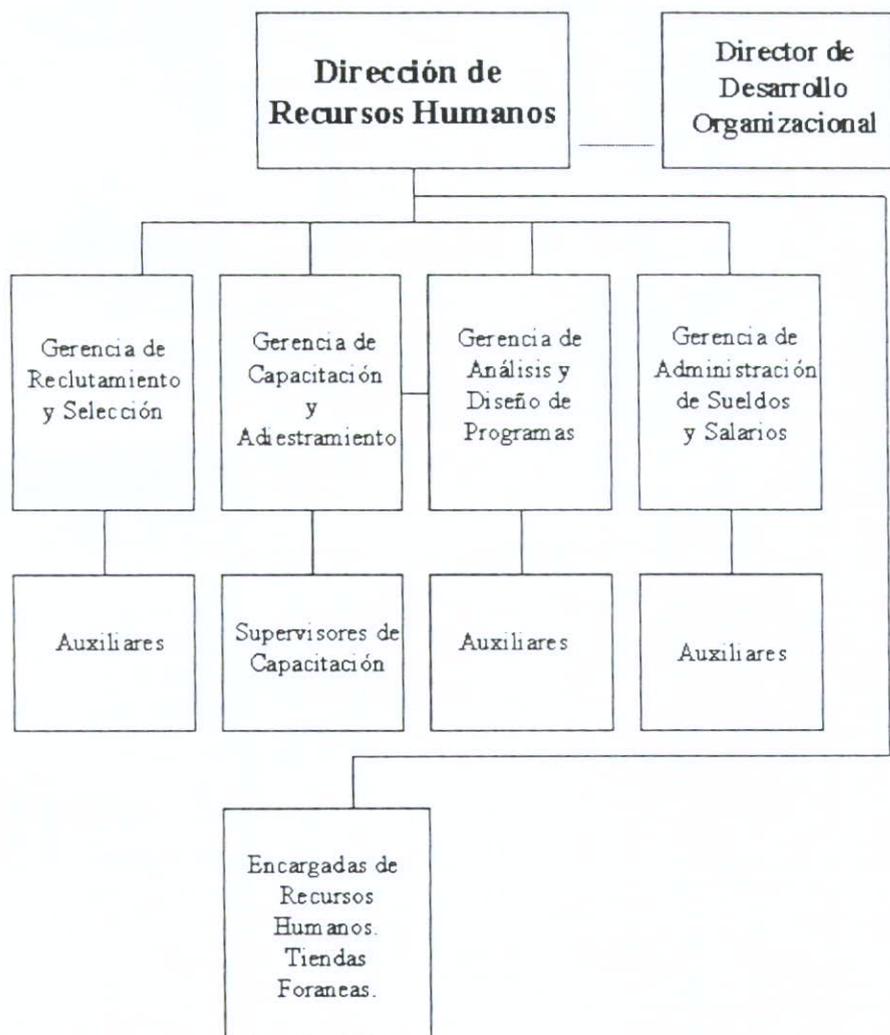
## 2.5.- ESTILO DE MANDO.

Esta Compañía tiene un estilo de mando muy peculiar; a simple vista parecería que es de tipo AUTOCRÁTICO; en el que solamente el superior ordena y los empleados obedecen.

El estilo de mando que en esta Compañía gobierna, está basado en la transmisión de valores que, de generación en generación, su actual Director General ha hecho. Es un estilo que busca canalizar la fuerza de trabajo de sus hombres, invitando a manejar de la mejor manera la negociación con proveedores, empleados de mayor jerarquía y subalternos; como la mayoría del personal de esta Compañía no cuenta con una preparación escolar muy elevada, ha ido conformando su estilo de mando a través de la experiencia de los años y muchas veces ha tenido que valerse de la fuerza del poder del puesto para ser obedecido. Esto no quiere decir que ha de quedar así, ya que constantemente se está buscando la mejor preparación del personal a través de la capacitación.



## 2.6.- ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.



## **2.7.- PERFIL DEL EMPLEADO BASE.**

### **PERFIL DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:**

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y demás características personales que un candidato debe poseer para desempeñar un puesto con efectividad.

### **PERFIL DE REQUERIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA.**

Es el mínimo común denominador que debe poseer toda persona para ingresar a la Compañía, es decir, las características mínimas necesarias para ser un empleado de nuestra Compañía, y están contenidas en los siguientes aspectos:

- 1.- Valores (humanos, morales, religiosos).
- 2.- Familiar.
- 3.- Social-Cultural-Deportivo.
- 4.- Salud.
- 5.- Trayectoria Laboral.

Dichos aspectos serán contemplados en la entrevista inicial.

### **VALORES:**

Al hablar de valores nos referimos a tratar de encontrar en los candidatos aquellos actos o hábitos buenos que practica durante su vida cotidiana.

También es bueno saber que tan coherente es la persona con la religión que profesa.

### **FAMILIAR:**

En este aspecto se trata de conocer un poco acerca del ambiente familiar que se vive en casa del candidato; si pertenece a una familia integrada, si hay convivencia entre

hermanos, si hay apoyo al gasto familiar, cuantos hermanos son, si hay buenas relaciones entre todos, respeto hacia la figura paterna, o hacia la autoridad y si hay unidad familiar.

### **SOCIAL-CULTURAL-DEPORTIVO:**

Interesa conocer que tanta capacidad de darse existe en el individuo hacia la sociedad, por ejemplo, si participa con vecinos, pertenencia a asociaciones de beneficencia, si las apoya, participación en campañas, etc.

Por otro lado, qué tantas distracciones de tipo cultural y deportivo tiene, ya que es más sano porque la mente se mantiene ocupada en cosas útiles y buenas.

Pertenencia a clubes, (danza, pintura, poesía, teatro, etc.).

Deportes que practica, solo o en grupo.

Este aspecto da idea acerca de que tan disciplinada es una persona, que tan perseverante y creativa.

### **SALUD:**

Se busca conocer la salud de la persona desde dos puntos de vista:

**A).- SALUD FÍSICA:** Ya que las personas que van a ocupar los diferentes puestos de una tienda de autoservicio van a realizar trabajos que requieren de esfuerzo físico, lo cual requiere una muy buena condición física y van a trabajar por largo tiempo en cambios de temperatura y en contacto con mercancía consumible, que no le afecten cambios de temperatura, que esté bien de su columna, que no tenga fracturas, que no padezca de enfermedades infecciosas, etc..

**B).- SALUD MENTAL:** Se requiere de personas sanas mentalmente, es decir, abiertas, dispuestas a aprender cosas nuevas, cooperativas, serviciales, que les guste

el compañerismo, que deseen ocupar mejores puestos, que se adhieran a normas establecidas, que propongan nuevas ideas, que pidan ayuda, etc..

### **TRAYECTORIA LABORAL:**

Se refiere a seguir la línea de los trabajos que la persona tuvo, para checar que tan estable fue en cada uno, los motivos por los cuales cambió de uno a otro, que tantas ambiciones tiene, que valores son los que lo mueven (económicos, profesionales, personales, etc.).



## CAPITULO 3.-

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.



### 3.1.- IMPORTANCIA.

El departamento de cajas de esta Compañía está considerado como el más importante de la Compañía, ya que es el único departamento que tiene el primer y el último contacto con el cliente, ya que como su nombre lo indica son tiendas de autoservicio donde el cliente prácticamente se despacha sólo exceptuando un par de departamentos tales como salchichonería y lácteos y cocina entre otros.

Es el departamento encargado de manejar los valores en dinero de la Compañía, lo cual le hace muy peligroso si no se tienen las debidas precauciones y la parte por donde puede haber mayor fuga de dinero, es un puesto el de cajera muy “tentador”, por lo que hay que hacer una muy buena selección de personal.

Además, este departamento cuenta con la plantilla de personal más numerosa de la Compañía, cada tienda de tamaño estándar cuenta con 40 cajeras en total, constituyendo esto el 25% de la población de una tienda de autoservicio; siendo así la cajera como decíamos anteriormente el primer y último contacto con los clientes y la única opción de desahogo en caso de tener inconformidades y contrariedades recibidas durante el trayecto de los mismos durante sus compras, al mismo tiempo que la cajera es también la buena o mala impresión que es la que el cliente se lleva a casa.

Es por todo esto que se le ha venido dando la importancia que se merece dicho departamento y no se ha escatimado en tiempo y esfuerzo para mejorar esta área; y como resultado de dicha preocupación se ha demandado la infraestructura con la que actualmente cuenta este departamento.

### **3.2.- ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.**

Inicialmente, el departamento de cajas contaba tan solo con una jefa de cajas, 4 supervisoras y una línea de tan sólo 40 cajeras, unos cuantos niños encargados del empaqueo de la mercancía más o menos supervisados por la jefa de cajas, no existían por lo tanto: La supervisora general de cajas, las supervisoras de distrito, el supervisor de paqueteros, ni tampoco el capitán de paqueteros.

Por tener un número tan reducido de cajeras y una capacitación tan deficiente y “al vapor”, las consecuentes filas de clientes en las cajas eran interminables y de todo esto se derivaba un círculo vicioso: Las filas de los clientes en espera de ser atendidos eran largas, había pocas cajeras y mucho trabajo, no había tiempo para entrenar a las nuevas cajeras y muchas veces no había tampoco disposición, ni capacidad y por lo tanto, las filas de clientes seguían igual.

La forma en que se daba capacitación era poner a la cajera nueva sola en un lugar sin ningún tipo de supervisión a que se aprendiera claves de los diferentes productos y pasado un tiempo, se ponía a la cajera de nuevo ingreso al lado de una cajera que ya tenía un poco de experiencia en el registro de la mercancía y a los dos o tres días se dejaba a la cajera nueva sola registrando la mercancía y como consecuencia lógica, venían los abandonos de trabajo, las faltas de probidad, la mala atención al cliente, la tardanza en el registro de la mercancía, etc.

A raíz de todo lo anterior, se presentó una alta rotación de personal, y dada la urgencia de éste, una inadecuada selección del mismo, poca o ninguna capacitación e inducción al nuevo empleado, supervisión y, por lo tanto, cajeras, supervisoras y jefas de caja estaban muy rudimentariamente capacitadas para ejercer su trabajo.



Cabe aclarar que la dinámica del giro de éste negocio es muy rápida y el trabajo es muy pesado para los empleados en cualquier área del autoservicio, factores que afectan definitivamente a este tipo de trabajo, pero todo este esquema que se presenta como un caos, ha sido más o menos controlable para la Compañía gracias a toda esta información a la que se le ha tratado de sacar el mejor provecho.

### 3.3.- DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

I.- Se analizaron los siguientes índices:

1.- Índice de rotación: Y se observó que el departamento de cajas era una de los departamentos con más deserción. La cajera duraba de 5 a 15 días en el puesto.

2.- Índice de ambiente de trabajo:

• Se observó a través de entrevista con el Director de Operaciones (Anexo 1), Gerente de Distrito (Anexo 1), Jefa de Cajas (Anexo 2), Supervisora (Anexo 3), Cajeras (Anexo 4), que:

- La cajera no recibía inducción.
- La cajera no recibía capacitación suficiente.
- La cajera no recibía sus incentivos porque no eran reportados oportunamente, algunas veces por falta de conocimiento.
- No se respetaban sus horarios de trabajo.
- No se respetaban sus días de descanso.
- No se respetaban sus horarios de comida.
- No recibía atención a sus dudas.

3.- Índice de calidad en el servicio:

- Se observó que la línea de cajas casi siempre estaba incompleta al analizar la plantilla del departamento de cajas.
- Se observó que la cajera no atendía de forma amable y rápida al cliente.
- Se observó que la cajera no presentaba el tono humano debido para causar una buena impresión al cliente.

4.- Índice de faltas de probidad:

- Se observó que había un alto porcentaje de faltas de probidad (robo), aproximadamente 60%, y que era una fuga grande de dinero.

II.- Se llegó a los siguientes objetivos:

- 1.- Mejorar la calidad en el servicio al cliente a través de aumentar la rapidez de la cajera al registrar la mercancía para disminuir las filas a 2 clientes por caja.
- 2.- Mejorar las relaciones interpersonales entre cajeras, supervisoras y jefas de departamento.

III.- Se llevaron a cabo las siguientes estrategias:

- 1.- Analizar el perfil de la cajera y complementarlo. (Anexo 2).
- 2.- Analizar la descripción del puesto de cajera y complementarlo. (Anexo 3).
- 3.- Analizar la forma en que se lleva a cabo la capacitación de la cajera y complementarla.
- 4.- Analizar la plantilla del departamento de cajas y modificarla.
- 5.- Analizar gráficas de rotación.
- 6.- Hacer estudio de campo. (Anexos 4,5 y 6).

IV.- Se tomó información de:

- 1.- Perfil del puesto de cajera. (Anexo 5).
- 2.- Descripción del puesto de cajera. (Anexo 6).
- 3.- Perfil del puesto de supervisora de cajas. (Anexo 7).
- 4.- Descripción del puesto de supervisora de cajas. (Anexo 8).
- 5.- Perfil del puesto de jefa de cajas. (Anexo 9).
- 6.- Descripción del puesto de jefa de cajas. (Anexo 10).
- 7.- Gráficas.
- 8.- Personal de los diferentes niveles relacionados con cajas.

V.- Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- 1.- Investigación de campo.
- 2.- Entrevistas.
- 3.- Comparación del trabajo de la cajera con su descripción de puesto.

VI.- Los instrumentos que se utilizaron fueron:

- 1.- Buzón de sugerencias para obtener demandas del personal involucrado en el área de cajas. (Anexo 11).
- 2.- Buzón de quejas y sugerencias de clientes. (Anexo 12).
- 3.- Guías de observación directa en el campo de trabajo. (Anexo 13 y 14).
- 4.- Información escrita con la que se contaba en esos momentos.
- 5.- Experiencia del personal involucrado en el área de cajas, combinado con la experiencia del personal del área de Recursos Humanos.



### 3.4.- ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.



## CAPITULO 4.-

### MARCO REFERENCIAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.



## **4.1.- OBJETIVOS DE LA ESCUELA DE CAJAS.**

### **OBJETIVOS GENERALES:**

- 1.- Profesionalizar el trabajo de la cajera a través del conocimiento profundo y detallado del POR QUÉ y CÓMO del trabajo en cajas.
- 2.- Convertir a la cajera egresada en un factor de cambio en la operación diaria de nuestros departamentos de cajas.

### **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- 1.- Profesionalizar el trabajo de la cajera para que sea capaz de servir eficientemente a nuestros clientes a través de un cobro rápido y exacto de las mercancías para atender al cliente con toda cortesía y amabilidad.
- 2.- Formar en la cajera el espíritu de servicio.
- 3.- Incorporar al desempeño profesional de la cajera, la mística de trabajo de la empresa.
- 4.- Mantener en las cajeras una actitud de servicio positivo que se manifieste diariamente en la interacción con clientes, compañeros y jefes.

## **4.2.- POLITICAS DE LA ESCUELA DE CAJAS.**

- 1.- Las alumnas serán seleccionadas por la Gerencia de Reclutamiento y Selección.
- 2.- Para enviar alumnas a la Escuela de Cajeras, éstas deberán de cubrir el perfil de la Compañía, además de tener una habilidad numérica en promedio alto.
- 3.- La Escuela de Cajeras impartirá una preparación teórica y práctica debidamente balanceada a sus alumnas.
- 4.- Las alumnas estarán sujetas a evaluaciones periódicas de acuerdo con el avance de su programa de entrenamiento.
- 5.- Las alumnas tendrán tres oportunidades como máximo para acreditar cada aspecto del programa de entrenamiento aprobado.
- 6.- Las alumnas que reprobren teórica o prácticamente en más de dos ocasiones el mismo aspecto serán dadas de baja de la escuela.
- 7.- La directora de la escuela realizará evaluaciones selectivas a las alumnas tanto teóricas como prácticas.
- 8.- Se abrirá un expediente escolar para cada alumna, donde se lleve un registro de sus avances y posteriormente se integrará el expediente de empleado.
- 9.- Durante las prácticas las cajeras alumnas de la escuela observarán el modo de operación de la tienda y efectuarán un reporte escrito donde darán a conocer todas las anomalías detectadas, así como sus sugerencias de mejora.
- 10.- Las cajeras de entrenamiento registrarán su entrada a la tienda anotándose en la relación del checador. Las instructoras tomarán nota de las entradas y salidas y las anotarán en su tarjeta de registro de asistencia.
- 11.- Los reportes escritos de las cajeras en entrenamiento serán sintetizados por la Directora de la escuela, para retroalimentar a las tiendas.



12.- El documento formal para hacer constar que una cajera pueda ya asumir su responsabilidad, es su boleta de calificaciones debidamente requisitada.

13.- Las cajeras deberán de volver a la escuela cuando menos una vez cada dos meses en su día de descanso para participar en una reunión donde se comentarán los aspectos fundamentales del quehacer de una cajera, así como temas de actualidad relacionados con su función. Estas reuniones constituyen el “PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE CAJERAS EGRESADAS”.

14.- La Escuela de Cajeras organizará el Programa de Actualización de Cajeras Egresadas durante el año y llevará un registro de asistencias y faltas a dichos eventos.

15.- El programa de entrenamiento de la Escuela de Cajeras será revisado semestralmente, y las instructoras, se dedicarán durante una semana a actualizar sus conocimientos y prepararse profesionalmente.

16.- Las modificaciones del programa de entrenamiento a cajeras serán propuestas por la Directora de la escuela a la Gerencia de Entrenamiento y Desarrollo quién lo analizará con la Dirección y, en su caso, lo aprobará o modificará.

17.- La Escuela de Cajeras, contará con expositores huéspedes que impartirán alguna de las clases contempladas en el programa.

18.- Los expositores huéspedes serán aprobados por la Dirección de la Escuela de Cajeras y la de Recursos Humanos.

19.- La Escuela de Cajeras contará con un reglamento interno que contemplará los derechos y obligaciones de alumnas, instructoras y personal administrativo de la misma.

20.- Las alumnas que no tengan características para trabajar en la Compañía serán dadas de baja en la Escuela de Cajeras y causarán baja de la empresa conforme a la Ley.

#### 4.3.- ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA DE CAJAS.



## **4.4.- INGRESO A LA ESCUELA DE CAJAS.**

Para ingresar a la Escuela de Cajas, la alumna pasará por el siguiente proceso:

### **1.- ENTREVISTA PROFUNDA:**

Para investigar más a fondo acerca de la nueva alumna, dónde vive, qué inconvenientes tiene para cumplir con su trabajo, tales inconvenientes podrían ser transportación, estudio, estado civil, horarios, tiempo extra, etc..

También se toman en cuenta algunos aspectos de la personalidad, ya que este puesto de cajera es de mucha presión y exigencia.

### **2.- APLICACIÓN DE EXÁMENES DE PERSONALIDAD Y HABILIDADES:**

Fundamentalmente habilidades numéricas, memorización, rapidez y psicomotriz. Los cuales son cotejados con el perfil del puesto de cajera. Las pruebas serán aplicadas y calificadas por el Departamento de Recursos Humanos.

### **3.- VISITA DOMICILIARIA:**

Para comprobar que los datos proporcionados por la empleada sean verdaderos y correctos.

### **4.- INDUCCIÓN AL LUGAR DE TRABAJO Y AL PUESTO:**

Como complemento a la inducción a la Compañía que ya ha sido dada en contratación de personal.

## 5.- SEGUIMIENTO EN TIENDAS:

Este seguimiento se dará hasta que la nueva empleada se haya integrado completamente; además, queda un vehículo de comunicación que se llama LÍNEA DIRECTA en caso de cualquier problema, duda o lo que se ofrezca.

### 4.5.- INFRAESTRUCTURA.

La escuela deberá contar con un salón para capacitación teórica y otro para capacitación técnica o práctica, donde se encuentren instaladas 4 cajas registradoras con su "check out" y todo lo necesario para simular el registro y cobro de mercancías.

Además contará con estantes con mercancía marcada con precio para realizar exactamente el mismo procedimiento que se realiza en el lugar de trabajo, con la excepción de artículos perecederos.

También contará con oficinas para el personal de la escuela y uno especial para la maestra preceptora, en donde se trata personalmente a cada una de las alumnas para dar consejos y recibir sugerencias, algunos aspectos a tratar en estas charlas son:

- ◆ Horarios.
- ◆ Relaciones interpersonales con jefes y compañeros.
- ◆ Trabajo.
- ◆ Atención de supervisoras.
- ◆ Problemas relacionados con registro y cobro de mercancías.

Todo esto para ir afinando el proceso de capacitación y posteriormente tener ubicadas a las posibles candidatas a ocupar otros puestos tales como supervisora y jefe de departamento.



Los ciclos de capacitación en cuanto al número de alumnas será variable, ya que existen periodos en los que el número de alumnas se incremente porque habrá una tienda nueva a inaugurar, es periodo navideño o temporada de mayo, etc., y otros en los que el número de alumnas se verá disminuido por situaciones específicas, tales como, algunas temporadas de vacaciones como son Semana Santa y fin de año.

#### **4.6.- CONTENIDO DEL PROGRAMA.**

El programa de entrenamiento de cajeras es una guía teórico-práctica de las actividades que se realizan en el Departamento de Cajas, incluye desde la metodología a seguir en cada sesión, como el material didáctico que requiere tanto instructora como cajera, así como el tiempo indispensable para cada clase; está compuesto por 17 capítulos que se desarrollan a continuación:



## C O N T E N I D O

### TEMA I: TERMINOLOGÍA.

#### OBJETIVO:

Dar a conocer el significado de los términos relacionados al puesto de cajera.

#### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de términos.
- ◆ Explicación de diapositivas.
- ◆ Participación de grupo (preguntas y respuestas).
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 50 minutos.

#### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Croquis tienda.
- ◆ Guía de entrenamiento.

#### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.

## TEMA II: COMPONENTES DE CAJAS REGISTRADORAS.

### OBJETIVO:

Dar a conocer la definición de caja registradora, los tipos de cajas que existen y sus funciones respectivas, para que tengan un mejor conocimiento de la caja la cual será su principal herramienta.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Dar a conocer la definición de caja registradora, los tipos que existen, sus componentes y los teclados.
- ◆ Exposición de teclas de operaciones especiales.
- ◆ Participación en grupo, preguntas y respuestas.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.40 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Copias de caja NCR, caja Sweda, teclado caja Sweda, teclado caja NCR.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



### TEMA III: MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO.

#### OBJETIVO:

Dar a conocer el material y equipo de trabajo que se requiere para realizar las actividades en forma eficaz. Hacerle saber que la limpieza tanto personal como la del equipo, así como el buen trato personal son elementos de cortesía para con el cliente.

#### METODOLOGÍA:

- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Preguntar el material que consideran que una cajera necesita para desempeñar su puesto.
- ◆ Exposición de tema y de diapositivas.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.05 hrs.

#### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.

#### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.

## TEMA IV: MERMAS.

### OBJETIVO:

Que las cajeras conozcan la definición, origen y las maneras de evitar las mermas para tener un mejor control de la mercancía y del equipo de trabajo.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de la definición de mermas, origen de las mermas y manera de evitarlas.
- ◆ Exposición del video “mermas”.
- ◆ Mesa redonda donde se presenten ciertos casos de merma y discusión de los mismos.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.30 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Video “Mermas”.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



## TEMA V: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

### OBJETIVO:

Dar a conocer las funciones específicas a realizar y la manera de como realizarlas para que tenga buenos resultados en su trabajo.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición y explicación de funciones.
- ◆ Mostrar vídeo “Cajeras”
- ◆ Mesa redonda: Preguntar actividades que se realizan antes, durante y después a la atención al cliente y al registro y cobranza, una vez obtenida la información, pedir que la relacionen en el grupo correspondiente, su participación para acomodar por secuencia cada grupo y su explicación para cada uno de los puntos.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.20 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Vídeo “Cajeras”
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



## TEMA VI: LÍNEAS DE AUTORIDAD.

### OBJETIVO:

Ubicar organizacionalmente la función de la cajera, haciendo referencia en la importancia de las líneas de autoridad formal que existen dentro de la empresa.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición y explicación de definiciones.
- ◆ Exposición y explicación del organigrama de la tienda, principio de escala jerárquica.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1 hr.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



## **TEMA VII: POLÍTICAS DE OPERACIÓN.**

### **OBJETIVO:**

Dar a conocer las políticas específicas y generales con las que opera el departamento de cajas, para que se entere de lo que debe y no hacer al estar en uno de sus puestos.

### **METODOLOGÍA:**

- ◆ Exposición de definición de políticas de operación, finalidad y tipos.
- ◆ Explicación de políticas específicas del departamento de cajas.
- ◆ Dramatización de políticas específicas.
- ◆ Exposición y explicación de políticas generales.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.25 hrs.

### **MATERIAL INSTRUCTORA:**

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### **MATERIAL CAJERA:**

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



## TEMA VIII: TECLAS DEPARTAMENTALES.

### OBJETIVO:

Hacer del conocimiento de la cajera las teclas departamentales, códigos prefijados y mercancía que no se marca, para que se familiaricen, logrando con ello una rápida y mejor realización de su trabajo.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de definiciones de familia, claves, departamentales.
- ◆ Estudio.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Exposición de códigos prefijados.
- ◆ Juego vivencial.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 2.20 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



## TEMA IX: FORMAS DE PAGO.

### OBJETIVO:

Enseñar a las cajeras qué medios pueden usar los clientes para liquidar sus compras.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de recibo y registro de efectivo, en dólares y en cheques.
- ◆ Práctica del tema anterior.
- ◆ Exposición de recibo y registro de tarjetas de la Empresa y tarjetas de crédito bancarias.
- ◆ Práctica del tema anterior.
- ◆ Exposición de recibo y registro de vales de clientes, devoluciones de mercancías, notas de descuento, notas de obsequio, bonos de despensa, ventas anticipadas, bonos de despensa empleados.
- ◆ Práctica del tema anterior.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 4 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Notas de devolución y de descuento.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.
- ◆ Notas de devolución.
- ◆ Notas de descuento.
- ◆ Caja registradora.

## TEMA X: ELABORACIÓN DE REMESA DE CAJA.

### OBJETIVO:

Dar a conocer a la cajera el mecanismo para llenar el documento “Remesa de Caja”.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de definición de remesa de caja.
- ◆ Explicación de llenado de forma “Depósito de Efectivo en Caja Buzón”, “Remesa de Caja”.
- ◆ Participación práctica de instructora y grupo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.20 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Formas de remesa de caja, depósito de efectivo en caja buzón.
- ◆ Ejemplos de ejercicios de remesa de cajas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.
- ◆ Remesa de caja.
- ◆ Formas de depósito de efectivo en caja buzón.



**TEMA XI: CORTESÍA Y ATENCIÓN AL CLIENTE.****OBJETIVO:**

Que las cajeras conozcan que la cortesía y la amabilidad representan la imagen personal y la de la Empresa. Que conozcan también los diferentes tipos de clientes que existen, haciéndoles saber que con todos deben ser corteses y amables.

**METODOLOGÍA:**

- ◆ Definición y explicación de cortesía.
- ◆ Exposición de formas básicas para demostrar cortesía.
- ◆ Tipos de clientes.
- ◆ Quejas de clientes.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Dramatización.
- ◆ Evaluación.

**TIEMPO:** 1.40 hrs.

**MATERIAL INSTRUCTORA:**

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

**MATERIAL CAJERA:**

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.

## TEMA XII: PRECAUCIONES DE LA CAJERA.

### OBJETIVO:

Hacer del conocimiento de la cajera las precauciones que debe tener para alcanzar el éxito en su trabajo, dándole también a conocer ciertas recomendaciones.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Lectura y explicación de cada uno de los puntos.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.10 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.

### TEMA XIII: INCENTIVOS A CAJERAS.

#### OBJETIVO:

Hacer del conocimiento de la cajera los estímulos que puede recibir desempeñando su trabajo de manera correcta.

#### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición del tema.
- ◆ Explicación detallada de cada punto.
- ◆ Explicación de la tabla de incentivos.
- ◆ Explicación de formas para reportar etiquetas cambiadas y práctica para llenado de formas.
- ◆ Explicación de forma reporte mensual de incentivos a cajeras.
- ◆ Evaluación.

#### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

#### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.
- ◆ Forma de reporte mensual de incentivos.
- ◆ Forma de reporte de etiquetas cambiadas.



## TEMA XIV: FUNCIONES DE LA CAJERA CAMBISTA.

### OBJETIVO:

Dar a conocer las funciones de una cajera cambista, para que se familiarice y pueda realizar sus funciones óptimamente.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición y explicación de cada una de las funciones de la cajera cambista.
- ◆ Participación práctica para llenar formas de vale de fondo para efectivo y recibo de efectivo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.
- ◆ Formas de vale de fondo para efectivo.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.
- ◆ Formas de vale de fondo para efectivo.
- ◆ Recibo de efectivo.



## TEMA XV: FUNCIONES EN TABAQUERÍA.

### OBJETIVO:

Dar a conocer las funciones específicas de una cajera de tabaquería para que en caso de que trabaje en ese departamento, pueda realizar el trabajo en forma eficaz.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición y explicación de funciones en tabaquería.
- ◆ Mecánica para aceptación de pagos CFE y TELMEX.
- ◆ Procedimiento para el control diario de existencias y ventas de cigarros.
- ◆ Participación práctica.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.50 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.
- ◆ Formas de control diario de existencias y ventas de cigarros.
- ◆ Formas de transferencia entre departamentos.
- ◆ Recolección de pagos.
- ◆ Notas de venta por envases y desperdicios.
- ◆ Formas de relación de liquidaciones a pagarés de crédito simples por el uso de la tarjeta de la Empresa.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.
- ◆ Forma de nota de venta por envases y desperdicios.
- ◆ Formas de transferencia entre departamentos.

- ◆ Recolección de pagos.
- ◆ Control diario de existencias y venta de cigarros.



## TEMA XVI: FUNCIONES EN PAQUETERÍA.

### OBJETIVO:

Dar a conocer a las cajeras el procedimiento a seguir para el resguardo de paquetes, dar a conocer las funciones para que realicen su trabajo en forma eficiente.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de definición y funciones de paquetería.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.10 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.



## TEMA XVII: FUNCIONES DE LOS PAQUETEROS.

### OBJETIVO:

Hacer del conocimiento de las cajas las actividades afines a los paqueteros, la presentación personal, trato y servicio, comportamiento, empaque de mercancía, etc., para que coordine y fomente la prestación de un buen servicio.

### METODOLOGÍA:

- ◆ Exposición de actividades afines a los paqueteros y su presentación personal.
- ◆ Participación de grupo.
- ◆ Evaluación.

TIEMPO: 1.10 hrs.

### MATERIAL INSTRUCTORA:

- ◆ Diapositivas.
- ◆ Guía de entrenamiento.

### MATERIAL CAJERA:

- ◆ Hojas blancas.
- ◆ Lápiz.
- ◆ Libro de texto.

Este programa de entrenamiento consta de nueve días para capacitar a las alumnas y se distribuye de la siguiente manera:



## PRIMER DÍA:

8:00 A 8:20	INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN Y BIENVENIDA.
8:20 A 9:20	TERMINOLOGÍA.
9:20 A 10:45	COMPONENTES DE UNA CAJA REGISTRADORA.
10:45 A 10:55	R E C E S O.
10:55 A 12:00	MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 16:30	MERMAS.
16:30 A 16:40	R E C E S O.
16:40 A 18:00	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.
18:00 A 19:00	LÍNEAS DE AUTORIDAD.

## SEGUNDO DÍA:

8:00 A 8:20	REPASO DÍA ANTERIOR.
8:20 A 9:50	POLÍTICAS DE OPERACIÓN.
9:50 A 10:00	R E C E S O.
10:00 A 12:00	TECLAS DEPARTAMENTALES.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 15:20	CONTINUACIÓN TECLAS DEPARTAMENTALES.
15:20 A 16:40	FORMAS DE PAGO, RECIBO Y REGISTRO DE EFECTIVO, CHEQUES Y DÓLARES.
16:40 A 16:50	R E C E S O.
16:50 A 18:10	FORMAS DE PAGO, RECIBO Y REGISTRO DE TARJETA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA Y BANCARIA.
18:10 A 19:00	FORMAS DE PAGO VALES DE CLIENTES, DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍAS, DESCUENTOS, NOTAS DE OBSEQUIO, BONOS DE DESPENSA EMPLEADOS Y VENTAS ANTICIPADAS.



### **TERCER DÍA:**

8:00 A 9:10	CONTINUACIÓN FORMAS DE PAGO, ELABORACIÓN NOTAS DE DESCUENTO Y DEVOLUCIÓN.
9:10 A 10:30	ELABORACIÓN REMESA DE CAJA.
10:30 A 10:40	R E C E S O.
10:40 A 12:00	CORTESÍA Y ATENCIÓN AL CLIENTE.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 15:20	CONTINUACIÓN CORTESÍA Y ATENCIÓN AL CLIENTE.
15:20 A 16:20	PRECAUCIONES DE LA CAJERA.
16:20 A 16:30	R E C E S O.
16:30 A 17:20	INCENTIVOS A CAJERAS.
17:20 A 18:20	FUNCIONES DE CAJERA CAMBISTA.
18:20 A 19:00	FUNCIONES EN TABAQUERÍA.

## CUARTO DÍA:

8:00 A 9:10	CONTINUACIÓN FUNCIONES EN TABAQUERÍA.
9:10 A 10:15	FUNCIONES EN PAQUETERÍA.
10:15 A 10:25	R E C E S O.
10:25 A 11:30	FUNCIONES DE LOS PAQUETEROS.
11:30 A 12:00	COMENTARIOS FINALES.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 17:00	PRÁCTICA DE TECLAS DEPARTAMENTALES.
17:00 A 17:10	R E C E S O.
17:10 A 19:00	PRÁCTICA DE TECLAS DEPARTAMENTALES FAMILIAS REGISTRO EN CAJAS.



## QUINTO DÍA:

8:00 A 9:00	CONTINUACIÓN PRÁCTICA REGISTRO EN CAJAS.
9:00 A 10:50	EJERCICIOS CON ARTÍCULOS DE PRECIOS PREFIJADOS.
10:50 A 11:00	R E C E S O.
11:00 A 12:00	PRÁCTICA DE REGISTRO DE ARTÍCULOS CON PRECIOS PREFIJADOS.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 16:00	CONTINUACIÓN PRÁCTICA DE REGISTRO DE ARTÍCULOS CON PRECIOS PREFIJADOS.
16:00 A 17:00	PRÁCTICA DE ARTICULOS QUE NO SE MARCAN.
17:00 A 17:10	R E C E S O.
17:10 A 19:00	PRÁCTICA DE REGISTRO DE ARTÍCULOS QUE NO SE MARCAN.



## **SEXTO DÍA:**

8:00 A 9:30	PRÁCTICA DE LLENADO DE FORMAS DE EFECTIVO.
9:30 A 11:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE FORMAS DE DESCUENTO.
11:00 A 11:10	R E C E S O.
11:10 A 12:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE FORMA DE DEPÓSITO DE EFECTIVO EN CAJA BUZÓN.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 17:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE FORMA REMESA DE CAJA.
17:00 A 17:10	R E C E S O.
17:10 A 18:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE FORMA ETIQUETAS CAMBIADAS.
18:00 A 19:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE FORMA DE VALE DE FONDO PARA EFECTIVO.



## SEPTIMO DÍA:

8:00 A 9:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE TRANSFERENCIA ENTRE DEPARTAMENTOS.
9:00 A 10:00	PRÁCTICA DE LLENADO DE RECIBO DE EFECTIVO.
10:00 A 10:10	R E C E S O.
10:10 A 12:00	PRÁCTICA LLENADO DE FORMAS DE RECOLECCIÓN DE PAGOS.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 16:30	PRÁCTICA LLENADO DE FORMAS RECOLECCIÓN DE PAGOS.
16:30 A 16:40	R E C E S O.
16:40 A 18:00	PRÁCTICA LLENADO DE CONTROL DIARIO DE EXISTENCIAS Y VENTAS DE CIGARROS.
18:00 A 19:00	PRÁCTICA LLENADO DE FORMA DE NOTA DE VENTA POR ENVASES Y DESPERDICIOS.

## OCTAVO DÍA:

8:00 A 8:20	PRÁCTICA RECIBO DE FONDO DE EFECTIVO.
8:20 A 10:00	PRÁCTICA DE RECIBO Y REGISTRO DE EFECTIVO, CHEQUES, DOLARES, TARJETA DE CREDITO DE LA EMPRESA Y BANCARIAS, HACER CORTE EN X.
10:00 A 10:10	R E C E S O.
10:10 A 12:00	CONTINUACIÓN PRÁCTICA ANTERIOR. EFECTUAR CORTE EN X.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 17:00	CONTINUACIÓN PRÁCTICA DE RECIBO Y REGISTRO DE EFECTIVO, CHEQUES, DÓLARES, TARJETAS DE CRÉDITO, EFECTUAR CANCELACIONES.
17:00 A 17:10	R E C E S O.
17:10 A 17:40	PRÁCTICA ANTERIOR EFECTUAR CORTE EN Z.
17:40 A 19:00	PRÁCTICA ENTREGA DE VALORES.



## NOVENO DÍA:

8:00 A 8:20	PRÁCTICA DE RECIBO FONDO DE EFECTIVO.
8:20 A 10:00	PRÁCTICA RECIBO Y REGISTRO DE EFECTIVO, CHEQUES, DÓLARES, TARJETA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA Y BANCARIA, HACER CORTE EN Z.
10:00 A 10:10	R E C E S O.
10:10 A 12:00	CONTINUACIÓN PRÁCTICA ANTERIOR, EFECTUAR CORTE EN X.
12:00 A 15:00	C O M I D A.
15:00 A 17:00	CONTINUACIÓN PRÁCTICA RECIBO DE EFECTIVO. EFECTUAR CORTE EN X Y CANCELACIONES.
17:00 A 17:10	R E C E S O.
17:10 A 17:40	PRÁCTICA ANTERIOR EFECTUAR CORTE EN Z Y ENTREGA DE VALORES.
17:40 A 19:00	COMENTARIOS. C L A U S U R A.



## 4.7.- AUXILIARES DIDÁCTICOS.

### A) GUÍA DE ENTRENAMIENTO PARA INSTRUCTORAS.

Esta guía deberá contener:

- ◆ El esquema del programa de entrenamiento para cajeras detallado en sus nueve días.
- ◆ El material didáctico que necesitará para dar el entrenamiento.
- ◆ Algunas recomendaciones para la instructora antes de iniciar el programa.
- ◆ Los diecisiete temas a tratar en el programa cada uno desarrollado.
- ◆ Material a utilizar para cada tema.
- ◆ Material a utilizar para la evaluación de cada tema.

### B) LIBRO DE TEXTO.

Con una pequeña introducción en la que se dé la bienvenida a las alumnas, el índice y los diecisiete temas desarrollados, para cada sesión. Las alumnas recibirán indicaciones de la instructora para un mejor aprovechamiento del curso.



### C) CUADERNO DE TRABAJO.

Que contenga una serie de cuestionarios relacionados con los temas vistos en cada sesión, con preguntas son hechas de diferente forma como por ejemplo:

- ◆ Relación de columnas.
- ◆ Respuesta breve.
- ◆ Opción múltiple.
- ◆ Asociación (en gráficos).

De tal manera, que se ayude a la alumna a poner más empeño al estudiar cada tema visto.

#### 4.8.- BENEFICIOS DEL PROGRAMA.

- ◆ Se incrementarán las ventas.
- ◆ La cajera recibirá una capacitación integral, tendrá una visión de conjunto de lo que es el departamento de cajas.
- ◆ Realizará su trabajo con más seguridad y perfección, ya que recibió los conocimientos de una manera ordenada y en un ambiente de tranquilidad, separado de la dinámica del trabajo mismo.
- ◆ Se proporcionará una muy buena imagen a los clientes.
- ◆ Habrá más posibilidades de tener el personal capacitado cuando haya la necesidad de promover ascensos, crear nuevos puestos y desarrollar al personal.
- ◆ La rotación se verá afectada hacia abajo, en curva decreciente.
- ◆ Las faltas de probidad irán en descenso automáticamente.
- ◆ Se incrementará el nivel de servicio.
- ◆ Se agilizará el flujo de clientes.
- ◆ Se disminuirán las mermas.



#### **4.9.- DIFICULTADES PARA SU IMPLANTACIÓN.**

La primordial dificultad es la resistencia al cambio, el tener que hacer todo con cierta disciplina, con orden, dentro de un ambiente distinto al de siempre, habrá muchos problemas con el tiempo, obviamente nueve días de estudio es bastante en comparación con 2 ó 3 que se necesitaban con anterioridad y además en el lugar de trabajo, sin necesidad de tener que esperar nueve días.

Otra dificultad la presentarán las jefas de cajas y las supervisoras, se quejarán quizás de que las alumnas de la escuela serán tratadas con demasiada benevolencia en lo referente a horarios cómodos, tiempo de descanso, tiempo para resolver dudas, etc., y que a pesar de tener práctica en el lugar de trabajo no aprenden bajo la presión normal de un día de trabajo.

# CONCLUSIONES

## Entrenamiento.

La razón principal por la que las empresas entrenan a los empleados nuevos es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Como resultado del entrenamiento, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior.

- 1.- La mayor competencia global y nacional está haciendo surgir una mayor necesidad de estrategias competitivas, que a menudo incluyen el entrenamiento como elemento esencial.
- 2.- Los avances rápidos en la tecnología han creado una aguda necesidad de gente con habilidades técnicas especializadas.
- 3.- Las fusiones, adquisiciones y diversificaciones ampliamente difundidas, que modifican las estructuras corporativas pero no necesariamente le dan a la gente la habilidad para llevar a cabo sus responsabilidades, requieren planes de entrenamiento a largo plazo.
- 4.- Una fuerza laboral más instruida, que valora el autodesarrollo y el crecimiento personal, ha hecho nacer un enorme deseo de aprender y una necesidad cada vez mayor de contar con nuevas formas de participación en el trabajo.
- 5.- Lo obsoleto de algunas ocupaciones y el surgimiento de ocupaciones nuevas originadas en la naturaleza cambiante de la economía, el cambio de las industrias de fabricación a las de servicios, y el efecto de la investigación, desarrollo y tecnología requieren políticas flexibles de entrenamiento para evitar una mayor rotación de empleados y la baja en la productividad.

El entrenamiento en el trabajo es uno de los métodos más comunes para los empleados no directivos. El entrenamiento en el trabajo tiene la ventaja de la experiencia

“directa” en condiciones normales de trabajo y la oportunidad para el entrenador - un supervisor o empleado senior – de establecer buenas relaciones con los nuevos empleados.

Además del entrenamiento en el trabajo, por lo general es necesario dar entrenamiento a los trabajadores en lugares lejanos al sitio de trabajo. Algunos de los métodos consisten en que los empleados se entrenen lejos de su lugar de trabajo pero dentro de las instalaciones de la empresa. Con otros métodos, se entrena a los empleados en lugares fuera de la empresa.

Existen dos tipos de entrenamiento, uno de carácter más bien teórico y el otro eminentemente práctico.

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

Estas distinciones nos sugieren que dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios.

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

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

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

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

### **Beneficios de la Capacitación de los Empleados.**

#### **En las organizaciones.**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más 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.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

✓ **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o ala 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 las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

**Capacitación y Desarrollo.**

Tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. El capacitador debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a

fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje.

Los pasos necesarios para poder crear un programa efectivo son:

- A) Evaluación de las necesidades.
- B) Objetivos de capacitación y desarrollo.
- C) Contenido del Programa.
- D) Principios de Aprendizaje.

Una persona aprende sólo cuando tiene algún motivo para ello. La importancia de la motivación como condición previa para aprender tiene dos implicaciones primordiales. La primera, que todo programa de adiestramiento deberá ir precedido de una sesión (o sesiones) de orientación con el objetivo de discutir y poner en claro lo necesario del programa. Y segunda, que el programa mismo debe suministrar una motivación continua durante el desarrollo del adiestramiento.

Para un aprendizaje óptimo, la persona en entrenamiento deberá reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento.

La necesidad de reconocimiento, de seguridad y de autorrealización se encuentran entre algunas de estas necesidades que pueden ser satisfechas mediante las actividades del entrenamiento. Los instructores deben estar alerta ante las necesidades individuales en la situación de entrenamiento y usarlas como base para motivar a los empleados.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- SILICEO A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México 1982, 13 p.
- 2.- GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Problemas de la administración, Ed. Limusa-Wiley, México 1966, 69 p.
- 3.- SOHWAB, Heneman, / DYER, Fossum. Administración de los recursos humanos, Ed. CECSA, México 1991, Parte IV, 137 p.
- 4.- SOHWAB, Heneman / DYER, Fossum. Administración de los recursos humanos, Ed. CECSA, México 1991, 317 p.

## BIBLIOGRAFÍA

-  ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México 1985.
-  BURACK, Elmer / SMITH, Robert. Administración de personal. Un enfoque de sistemas aplicado a recursos humanos, Ed. Continental, México 1983.
-  CAZAREZ HERNANDEZ, Laura / CHRISTEN, María / JARAMILLO LEVI, Enrique / VILLASEÑOR ROCA, Leticia / ZAMUDIO RODRIGUEZ, Luz Elena. Técnicas actuales de investigación documental, Ed. Trillas, México 1987.
-  CHIAVANETO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México 1986.
-  CHIAVANETO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México 1988.
-  CHRUDEN, Herbert Jr. Administración de personal, Ed. Continental, S.A. de C.V., México 1987.
-  CHRUDEN, Herbert Jr. / SHERMAN, Arthur. Administración de personal, Ed. Continental, México 1987.
-  CUMMINGS, L. / SCHWAB, Donald. Recursos humanos. Desempeño y Evaluación, Ed. Trillas, México 1985.

-  DUNETTE, Marvin. Selección y administración de personal, Ed. Continental, México 1981.
-  FERNÁNDEZ APARICIO, José Antonio / CAZORLA CASTRO, Angelina. Productividad del factor humano, Ed. Limusa, México 1985.
-  FERNÁNDEZ APARICIO, José Antonio / CAZORLA CASTRO, Angelina. Productividad del factor humano, Ed. Limusa, México 1991.
-  GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. Problemas de la administración, Ed. Limusa-Wiley, México 1966.
-  ODIORNE, George. Administración de personal por objetivos, Ed. Diana, México 1981.
-  Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales, Ed. Trillas, México 1985.
-  REYES PONCE, Agustín. Administración de personal, Ed. Limusa, México 1971.
-  REYES PONCE, Agustín. Administración de personal, Ed. Limusa, México 1981.
-  SHERMAN, Arthur Jr. / BOHLANDER, George. Administración de los recursos humanos, Ed. Iberoamericana, S.A. de C.V, México 1994.
-  SIEGUE, Laurence / LANE, Urwing. Psicología de las organizaciones industriales, Ed. CECSA, México 1984.

-  SILICEO A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México 1982.
-  SOHWAB, Heneman / DYER, Fossum. Administración de los recursos humanos, Ed. CECSA, México 1991.
-  STRAUSS / SAYLES. Problemas humanos de la Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México 1981.
-  TERRY, George. Principios de administración, Ed. CECSA, México 1978.
-  TYSON, Shaun / YORK, Alfred. Administración de personal, Ed. Trillas, México 1989.
-  WERTHER, William Jr. / DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc. Graw Hill, México 1991.

# ANEXOS

## **ANEXO 1.-**

### **ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR DE OPERACIONES, GERENTE DE DISTRITO Y GERENTE DE TIENDA.**

- 1.- ¿ Qué problemas existen actualmente en el área de cajas ?
- 2.- ¿ A qué cree que se deban ?
- 3.- ¿ Qué sugerencias tiene para mejorarlos ?
- 4.- ¿ Considera suficiente el tiempo de capacitación que se le da a la cajera de nuevo ingreso ?
- 5.- ¿ Si o no ? y ¿ Porqué ?

## ANEXO 2.-

### ENTREVISTA PARA LA JEFA DE CAJAS.

- 1.- ¿ Qué problemas se han presentado en el área de cajas ?
- 2.- ¿ Quién capacita a las cajeras nuevas ?
- 3.- ¿ Dónde se da la capacitación ?
- 4.- ¿ Cuánto tiempo dura ?
- 5.- ¿ Cómo se capacita a la cajera nueva ?
- 6.- ¿ Qué temas se ven en la capacitación de la cajera ?
- 7.- ¿ Qué problemas se han presentado al capacitar a las cajeras nuevas ?
- 8.- ¿ Recibe inducción la cajera nueva ?
- 9.- ¿ Se le hace entrevista de salida ?
- 10.- ¿ Cree usted que es suficiente el tiempo en el que se capacita a la cajera ?
- 11.- ¿ Porqué ?
- 12.- ¿ Cuánto tiempo sugiere necesario para la capacitación ?

## ANEXO 3.-

### ENTREVISTA PARA LA SUPERVISORA DE CAJAS.

- 1.- ¿ Qué problemas se han presentado al capacitar a la cajera nueva ?
- 2.- ¿ Recibe la cajera algún tipo de motivación personal o económica ?
- 3.- ¿ Porqué sí ? o ¿ Porqué no ?
- 4.- ¿ Cómo son los horarios de las cajeras ?
- 5.- ¿ A qué hora descansan ?
- 6.- ¿ Se les paga tiempo extra ?
- 7.- Al salir tarde ¿ Se les paga algún tipo de transporte o se les lleva a casa por parte de la compañía ?
- 8.- ¿ Cómo es el trato con la cajera ?
- 9.- ¿ Qué espera de una cajera ?
- 10.- ¿ Qué necesita saber una cajera para estar bien capacitada ?
- 11.- ¿ Cuánto tiempo se llevaría una buena capacitación ?
- 12.- ¿ En dónde considera que es mejor la capacitación, en el lugar de trabajo o en otro lugar ?



## ANEXO 4.-

### ENTREVISTA PARA CAJERAS.

- 1.- ¿ Quién te capacitó ?
- 2.- ¿ Cuánto tiempo duró tu capacitación ?
- 3.- ¿ Crees que fue suficiente o te faltó tiempo para aprender lo necesario para trabajar ?
- 4.- ¿ Qué sugieres que se incluya en la capacitación para que sea completa ?
- 5.- ¿ Te gustaría que periódicamente se incluyeran temas nuevos de capacitación para complementar la capacitación que recibiste al principio ?

## ANEXO 5.-

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CAJERA.

#### FUNCIÓN GENERAL:

Responsable de marcar la mercancía en forma rápida y eficaz para proporcionar el mejor servicio al cliente.

#### **A) Antes de tomar la caja:**

1.- Solicita a caja general, o a la cajera cambista, la caja con el fondo fijo, para iniciar sus labores.

2.- Revisa el fondo fijo proporcionado y firma de conformidad.

3.- Revisa la caja que le destinaron asegurándose que se encuentra en condiciones para iniciar sus actividades.

4.- Revisa si cuenta con el material de trabajo que necesita, como son: plumas, franelas, bolsas para empaque, formas para pagarés, etc.

5.- Revisa que la caja en que va a trabajar cuente con la lista de precios de los artículos que no estén marcados en el piso de ventas.

6.- Revisa las ofertas del día, para familiarizarse con ellas.

7.- Abre aquellas mercancías que van en cajas, a fin de asegurarse de verificar que no vayan unas por otras o artículos de más (Por ejemplo: Cajas de vinos). También revisa dentro de mochilas, maletas, hieleras, etc.

#### **B) En funciones:**

1.- Proporciona un trato educado y una amable atención a los clientes.

2.- Crea una buena impresión a través de su presentación personal.

3.- Proporciona información a aquellos clientes que la soliciten.

- 4.- Mantiene el farol de su caja encendido mientras esté trabajando su turno.
- 5.- Lleva a cabo la correcta clasificación de las mercancías en la caja registradora.
- 6.- Revisa que las mercancías no tengan etiquetas cambiadas.
- 7.- Comprueba aquellos precios en los que tengan duda y que crea que no son correctos.
- 8.- Revisa que la mercancía que se debe cobrar en islas sea realmente cobrada a los clientes, señalándola al pasar por su caja, de acuerdo al procedimiento establecido.
- 9.- Solicita al supervisor de cajas los precios de las mercancías que los tengan borrosos.
- 10.- Informa con oportunidad a su jefe inmediato de los errores en el registro de las ventas.
- 11.- Solicita a la supervisora las cancelaciones por las devoluciones de mercancía hechas por los clientes.
- 12.- Proba al cliente, el buen funcionamiento de artículos que lleve, en caso de que él no lo haya hecho.
- 13.- Indica al cliente que la venta del artículo está limitada por persona, cuando así sea, y cobrar únicamente hasta el máximo de artículos permitidos.
- 14.- Solicita oportunamente las monedas o billetes de bajo valor que necesite, antes de que se le terminen.
- 15.- Recibe los pagos de clientes con cheques o tarjetas de crédito (de la Compañía o bancarias), de acuerdo a lo establecido.
- 16.- Vigila el correcto manejo y empaque de la mercancía por parte de los paqueteros.
- 17.- Reporta a su jefe inmediato los artículos olvidados o extraviados por los clientes en la caja registradora.
- 18.- Deja limpio, al final de su trabajo, el "check out", botadero, etc., de la caja en que trabajó.
- 19.- Mantiene limpio y bien cuidado el equipo de trabajo a su cargo.

20.- Cumple con los horarios de trabajo establecidos en el rol de cajas.

21.- Entrega, a caja general, el dinero recibido durante el día.

**C) Cuando proceda (ocasionalmente):**

1.- Solicita a la supervisora o a la jefa de cajas cualquier información sobre la manera correcta en que debe realizar su trabajo.

2.- Participa en los programas de entrenamiento y desarrollo dirigidos al personal de cajas.

3.- Realiza todas aquellas actividades propias del departamento de cajas, que le sean encargadas por su jefe inmediato dentro de su horario de trabajo, e informar oportunamente de sus resultados.

4.- Tabaquería, paquetería y en algunos casos fuente de sodas, son parte del departamento de cajas, por lo que en ocasiones habrá que trabajar en dichos departamentos.

## ANEXO 6.-

### PERFIL DEL PUESTO DE CAJERA.

#### REQUERIMIENTOS:

EDAD:	16 a 23 años.
SEXO:	Femenino.
ESCOLARIDAD:	Secundaria terminada o equivalente.
EXPERIENCIA:	No necesaria.
EDO. CIVIL:	Indistinto.

#### CONOCIMIENTOS:

- ◆ Matemáticas.
- ◆ Calculadora.
- ◆ Sumadora.
- ◆ Básicos de vales, cheques, tarjetas de crédito, tarjeta de cortesía.
- ◆ Elaboración de reportes, depósitos de valores.

#### HABILIDADES PRECISADAS EN LAS PRUEBAS REGISTRADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS :

- ◆ Destreza numérica.
- ◆ Destreza manual.
- ◆ Memoria.
- ◆ Organización.

## CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- ◆ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ◆ Capacidad para trabajar básicamente con números.
- ◆ Iniciativa, para en caso necesario, tomar el puesto de supervisora.
- ◆ Capacidad para trabajar la mayor parte del tiempo de pie.
- ◆ Capacidad para trabajar en equipo.
- ◆ Disciplinada.
- ◆ Laboriosa.
- ◆ Honesta.
- ◆ Responsable.
- ◆ Ordenada.
- ◆ Madura.
- ◆ Constante.
- ◆ Optimista.
- ◆ Tener buen aspecto personal.

## ANEXO 7.-

### PERFIL DEL PUESTO DE SUPERVISORA DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.

#### REQUERIMIENTOS:

EDAD:	18 a 30 años.
SEXO:	Femenino.
ESCOLARIDAD:	Secundaria terminada o equivalente.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cajas.
EDO. CIVIL:	Soltera o casada.

#### CONOCIMIENTOS:

- ◆ Matemáticas.
- ◆ Calculadora.
- ◆ Sumadora.
- ◆ Vales, tarjeta de crédito, tarjeta de cortesía.
- ◆ Elaboración de horarios y reportes.
- ◆ Entrevistar al personal.

#### HABILIDADES DE ACUERDO A LAS PRUEBAS REGISTRADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- ◆ Destreza numérica.
- ◆ Destreza manual.
- ◆ Memoria.

- ◆ Organización.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Trabajo en equipo.
- ◆ Sensibilidad para detectar necesidades.

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- ◆ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ◆ Capacidad para trabajar con números y personas.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Capacidad para trabajar de pie.
- ◆ Capacidad para manejar gente.
- ◆ Disciplinada.
- ◆ Laboriosa.
- ◆ Honesta.
- ◆ Responsable.
- ◆ Ordenada.
- ◆ Madura.
- ◆ Constante.
- ◆ Optimista.
- ◆ Tener buen aspecto personal.
- ◆ Ser buena comunicadora.

## ANEXO 8.-

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISORA DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.

#### FUNCION GENERAL:

Es responsable de dirigir y coordinar las actividades de las cajeras a fin de proporcionar al cliente un eficiente servicio de acuerdo con los procedimientos establecidos.

1.- Asegura que el cliente reciba un trato cortés y una amable atención por parte del personal de cajas.

2.- Asegura los cheques girados o endosados por los clientes en la liquidación de sus compras, de acuerdo con los procedimientos establecidos.

3.- Supervisa constantemente la correcta clasificación de las mercancías marcadas en las cajas registradoras.

4.- Asegura a los clientes un adecuado servicio en paquetería.

5.- Atiende los problemas presentados en el registro de las ventas.

6.- Elabora diariamente el rol de cajas y vigila su correcto cumplimiento.

7.- Solicita la asistencia técnica necesaria cuando se tengan problemas con las cajas registradoras bajo su responsabilidad.

8.- Asegura la limpieza y buena presentación del personal bajo su cargo, así como el uso del uniforme reglamentario.

9.- Efectúa la correcta cancelación de operaciones incorrectas en el registro de ventas.

10.- Recaba y envía oportunamente al Departamento de Auditoría de Ventas los rollos de auditoría utilizados en cada una de las cajas registradoras.

11.- Ejerce un estricto control en las máquinas registradoras que poseen este mecanismo de control.

- 12.- Efectuar los cortes a las máquinas registradoras que poseen este mecanismo.
- 13.- Efectúa las altas y bajas de las cajas registradoras de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- 14.- Proporciona a los clientes un efectivo servicio en la devolución de mercancía.
- 15.- Asegura a los paqueteros presten un adecuado servicio a los clientes en el área de cajas.
- 16.- Revisa diariamente la lista de asistencia de los paqueteros y vigila el orden, presentación y comportamiento de dicho personal.
- 17.- Vigila el correcto manejo y empaque de la mercancía de los clientes, así como el adecuado servicio de acarreo por parte de los paqueteros.
- 18.- Mantiene una adecuada dotación de bolsas en las cajas registradoras y vigila su adecuado uso y aprovechamiento.
- 19.- Asesora y ayuda a las cajeras en la resolución de los problemas relacionados con el registro de operaciones en las cajas.
- 20.- Efectúa arqueos o cualquier tipo de chequeos cuando lo considere necesario en las cajas registradoras a su cargo.
- 21.- Ayuda a su jefe inmediato en la determinación de los incentivos para sus cajeras.
- 22.- Comunica a su jefe inmediato los problemas o diferencias surgidas con el personal a su cargo y que por su gravedad y características no pueda resolver.
- 23.- Participa en los programas de entrenamiento y desarrollo que para el personal del Departamento de Cajas se haya aprobado.
- 24.- Supervisa el perfecto estado de uso y conservación del mobiliario y equipo bajo su responsabilidad.
- 25.- Realiza las actividades que en general le sean encomendadas por su jefe inmediato e informa oportunamente de sus resultados.

## ANEXO 9.-

### PERFIL DE PUESTO DE JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.

#### REQUERIMIENTOS:

EDAD:	De 22 a 30 años.
SEXO:	Femenino.
ESCOLARIDAD:	Secundaria terminada.
EXPERIENCIA:	Mínima 2 años en Cajas.
ESTADO CIVIL:	Soltera.

#### CONOCIMIENTOS:

- ◆ Matemáticas.
- ◆ Calculadora.
- ◆ Sumadora.
- ◆ Vales, tarjeta de crédito, tarjeta de cortesía.
- ◆ Elaboración de reportes.
- ◆ Entrevistar al personal.
- ◆ Elaboración de horarios.

#### HABILIDADES:

- ◆ Destreza numérica.
- ◆ Destreza manual.
- ◆ Memoria.
- ◆ Organización.

- ◆ Liderazgo.

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- ◆ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ◆ Capacidad para trabajar con números y personas.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Capacidad para trabajar en equipo.
- ◆ Capacidad para manejar personal.
- ◆ Capacidad para trabajar de pie.
- ◆ Disciplinada.
- ◆ Laboriosa.
- ◆ Honesta.
- ◆ Responsable.
- ◆ Ordenada.
- ◆ Madura.
- ◆ Constante.
- ◆ Optimista.
- ◆ Tener buen aspecto personal.
- ◆ Tener buen trato.
- ◆ Ser buena comunicadora.

## ANEXO 10.-

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS.

#### FUNCIÓN GENERAL:

Es responsable de Dirigir y Coordinar las actividades del Departamento de Cajas a fin de proporcionar a los Clientes un eficiente servicio de acuerdo con los procedimientos establecidos.

1.- Vigila constantemente la correcta clasificación de las mercancías marcadas en las cajas registradoras.

2.- Supervisa la correcta y oportuna atención a los problemas presentados en el registro de las ventas y asegurar el estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos.

3.- Vigila el estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos para la autorización de cheques girados o endosados por los clientes en la liquidación de sus compras.

4.- Vigila que el cliente esté recibiendo trato cortés y amable atención por parte del personal de cajas.

5.- Revisa diariamente el rol de cajas para asegurarse de su correcta y oportuna elaboración.

6.- Vigila la correcta cancelación de operaciones incorrectas en el registro de ventas.

7.- Vigila y asegurarse de la limpieza y presentación del personal bajo su cargo, así como el uso del uniforme reglamentario.

8.- Asegura el correcto y oportuno envío de los rollos de auditoría realizados por cada una de las cajas registradoras al Departamento de Auditoría de Ventas.

9.- Vigila que se ejerza un estricto control en las máquinas registradoras que poseen este mecanismo.

10.- Controla y reporta a los Departamentos de Control las altas y bajas de las cajas registradoras.

11.- Vigila la correcta entrega diaria de documentos y valores por parte de las cajeras a caja general.

12.- Asegura que en el área de cajas se cuente siempre con los útiles y material necesario para el buen desempeño de sus funciones.

13.- Vigila que en la caja de servicios se reciban correctamente los pagos de Comisión Federal de Electricidad y abonos a la Tarjeta de Crédito Ley.

14.- Vigila y controla el ejercicio de los gastos del departamento a su cargo.

15.- Proporciona a los clientes un eficiente servicio en el resguardo de bultos y paquetes.

16.- Vigila que los paqueteros presten un adecuado servicio a los clientes en el área de cajas.

17.- Investiga las causas de los faltantes y sobrantes y toma las medidas necesarias para su inmediata corrección.

18.- Informa con la oportunidad requerida al Departamento de Auditoría de Ventas los errores en el registro de las ventas.

19.- Lleva un control de los reportes de mercancía olvidada o extraviada por los clientes.

20.- Vigila y controla el ejercicio de los gastos en material de consumo del departamento.

21.- Supervisa el perfecto estado de uso y conservación del mobiliario y equipo bajo su responsabilidad y reporta a su jefe inmediato las fallas o desperfectos encontrados en los mismos.

22.- Comunica a su jefe inmediato los problemas o diferencias surgidas con el personal de su departamento y que por su gravedad o características no le sea posible resolver.

23.- Solicita el personal necesario para cubrir las vacantes en el área de cajas.

24.- Cumple con los programas de Entrenamiento y Desarrollo para el personal del Departamento de Cajas, coordinándose para tal efecto, con la Dirección de Recursos Humanos.

25.- Informa al Departamento de Protección de los cambios en los días de descanso del personal a su cargo, así como de las incapacidades, altas o bajas que se presenten.

26.- Realiza las actividades que en general le sean encomendadas por su jefe inmediato e informar oportunamente de sus resultados.

## ANEXO 11.-

### SUGERENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS.

#### A TRAVÉS DE: LÍNEA DIRECTA.

- ⇒ Que exista una inducción formal.
- ⇒ Que la capacitación de la cajera de nuevo ingreso no sea en el lugar de trabajo.
- ⇒ Que la capacitación dure más tiempo.
- ⇒ Que se respete el horario de comida.
- ⇒ Que se pague el transporte cuando la cajera salga muy tarde.
- ⇒ Que haya incentivos para Cajeras, Supervisora y Jefa de Cajas.
- ⇒ Que haya mejor relación entre Cajera, Supervisora, Jefa de Cajas y Gerente.
- ⇒ Que haya horarios de trabajo más cómodos.

## ANEXO 12.-

### SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES.

#### A TRAVÉS DE: EL BUZÓN DE SUGERENCIAS.

- ⇒ Que la Cajera sonría.
- ⇒ Que la Cajera sea más amable.
- ⇒ Que la Cajera se capacite mejor.
- ⇒ Que el área de cajas esté más limpia.
- ⇒ Que la Cajera tenga mejor presentación. (Vestido, peinado, etc.).
- ⇒ Que haya más cajas abiertas a horas pico.
- ⇒ Que el registro de la mercancía sea rápido.
- ⇒ Que la Cajera conozca mejor la mercancía.
- ⇒ Que haya más Supervisoras para atender con rapidez a la Cajera y al Cliente.

## ANEXO 13.-

### CONTROL DE SERVICIO.

NO. DE CAJA	NO. DE CLIENTES	TIEMPO	NO. DE ARTÍCULOS
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			
11.-			
12.-			
13.-			
14.-			
15.-			





ACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**QUE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
RESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

TENEMOS SUCURSALES

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
8 DE JULIO No. 13  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**

GUADALAJARA, JAL.



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

