

D1025
85 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



UNA EXPERIENCIA DE CARACITACION POR
COMPETENCIAS LABORALES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORME ACADEMICO DE
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
GUADALUPE RAMOS PALACIOS



ASESORA: MAESTRA MARGARITA LEHNE GARCIA
FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS

MEXICO, D. F.



DICIEMBRE 2003

COLEGIO DE PEDAGOGIA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PAG.

INTRODUCCIÓN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA

5

- 1.1 Unilever en el mundo
- 1.2 Unilever en México
- 1.3 Anderson Clayton
- 1.4 Dirección de Ventas y Departamento de Capacitación

CAPÍTULO 2. EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Conceptos teóricos empleados: 14

Capacitación por Competencias Laborales

- 2.1.1 Definiciones
- 2.1.2 Características
- 2.1.3 Contexto internacional, nacional y empresarial
- 2.1.4 Metodología del enfoque

2.2 Detección de Necesidades de Capacitación 26

- 2.2.1 Descripción de la población destinataria
- 2.2.2 Definición de competencias laborales requeridas para el puesto
- 2.2.3 Identificación de las competencias a desarrollar

2.3 Diseño y Ejecución del Plan de Capacitación 33

- 2.3.1 Contenidos de la Capacitación
- 2.3.2 Métodos de enseñanza-aprendizaje de la Capacitación
- 2.3.3 Diseño de los Programas de Capacitación
- 2.3.4 Ejecución de los programas de capacitación

2.4 Evaluación del las acciones de Capacitación 44

- 2.4.1 Evaluación del aprendizaje de los capacitandos
- 2.4.2 Evaluación del Plan de Capacitación

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Guadalupe Ramos Palacios
FECHA: 20-enero-2003

FIRMA: [Signature]

100 212
Pedagogía, Guadalupe Ramos Palacios, 2002.

PAG.

2.5 CONCLUSIONES 57

CAPITULO 3. 61

3.1 Relación de las actividades de Capacitación desarrolladas con la formación recibida en el Colegio de Pedagogía

3.2 Recomendaciones para el Pedagogo que se oriente al trabajo de Capacitación empresarial

ANEXO 1 68

ANEXO 2 81

ANEXO 3 91

REFERENCIAS 102

BIBLIOGRAFÍA 103

TESIS CON
FALLA DE ENLACE

INTRODUCCIÓN

Después de once años de experiencia laboral en una empresa transnacional trabajando en diferentes áreas como Capacitación de personal, Comunicación interna y Selección de personal, quisiera hacer una descripción y reflexión de ese ejercicio profesional y destacar sobre todo, de qué manera la sólida formación que recibí en el Colegio de Pedagogía me permitió desempeñar exitosamente las diferentes funciones que realicé y en particular las actividades de Capacitación para el trabajo.

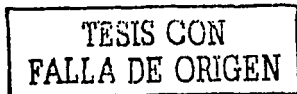
El presente informe académico de actividad profesional tiene como propósitos:

- Describir una experiencia de Capacitación basada en el enfoque de Competencias Laborales.
- Realizar recomendaciones orientadas a fortalecer la formación fundamental que recibe el Pedagogo durante sus estudios, particularmente para aquellos que deciden orientar su ejercicio profesional en áreas de Capacitación empresarial.

El informe está dividido en tres partes. En la primera se da un marco de referencia de la empresa en donde se realizó la actividad profesional. Resulta de particular importancia destacar que se trata de una empresa de grandes dimensiones en todos los sentidos, tanto por el número de empleados que a nivel nacional e internacional trabajan en ella, como por su importancia en términos de liderazgo empresarial a nivel mundial.

El segundo apartado está dedicado a describir la experiencia desarrollada en el Departamento de Capacitación acerca del diseño, operación y evaluación de un Plan de Capacitación basado en el enfoque de Competencias Laborales. Para ello se abordarán los siguientes temas:

- Conceptos teóricos y metodología que sirvieron de base en el trabajo realizado
- Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación
- Diseño de los programas de capacitación para atender las necesidades detectadas
- Implementación de los Programas de Capacitación, y
- Evaluación de resultados, tanto del aprendizaje como del Plan de Capacitación en su conjunto



En el tercer apartado se mencionan los aspectos de la formación recibida en el Colegio de Pedagogía que fueron esenciales para el logro de un desempeño profesional exitoso.

Finalmente en las conclusiones se exponen, desde un punto de vista crítico, los logros alcanzados en la experiencia profesional descrita y se incluyen recomendaciones para el Pedagogo que decida orientar su ejercicio profesional hacia la capacitación empresarial.

TESIS CON
FALTA DE CALIDAD

CAPITULO 1

LA EMPRESA

La experiencia profesional a que hace referencia el presente Informe se desarrolló en Anderson Clayton, una de las empresas del Grupo multinacional Unilever.

En este capítulo hablaremos brevemente de:

- 1.1 Unilever en el mundo
- 1.2 Unilever en México
- 1.3 Anderson Clayton
- 1.4 Dirección de Ventas y Departamento de Capacitación

1.1 UNILEVER EN EL MUNDO

Este grupo se constituyó en 1930 cuando dos corporaciones, una Inglesa (Lever Brothers) y otra Holandesa (Douch Margarine Unie) unieron sus fuerzas para comercializar productos de consumo a nivel mundial.

Tienen dos oficinas centrales, una se encuentra en Rotterdam, Holanda y la otra en Londres, Inglaterra. Desde estas dos oficinas, Unilever coordina las actividades de alrededor de 500 empresas en 70 países del mundo, en las que se emplean cerca de 300,000 personas (1)

29 000 América Latina
 29 000 Norte América (Estados Unidos y Canadá)
 72 000 África
 77 000 Asia y Australia
 100 000 Europa

Los mercados en que participa son diversos:

- Alimentos y bebidas (aceite vegetal, mantecas, margarinas, aderezos, téis, mayonesa, vinagre, vegetales y frutas en conserva, catsup, etc.)
- Detergentes y jabones.
- Productos para el cuidado personal (cremas, cosméticos, desodorantes, perfumería, etc.)
- Helados, entre otros.

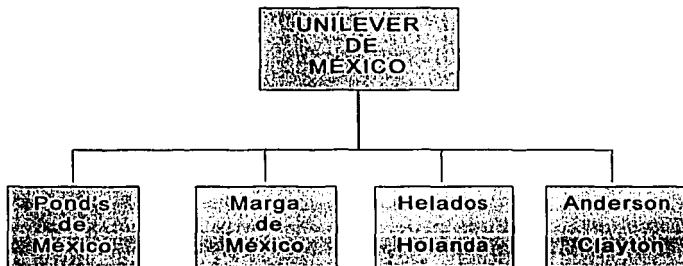
Entre las empresas con más reconocimiento mundial se destacan:

Van de Bergh (Estados Unidos, Holanda, Inglaterra, Francia, Brasil)
 Lever Brothers (Estados Unidos, Gran Bretaña)
 Hindustan Lever (India)
 Industrias Gessy Lever (Brasil)
 Lipton Co. (Estados Unidos, Canadá)

Cada empresa del grupo tiene cierto grado de autonomía, sin embargo todas ellas tienen como meta dirigirse a los objetivos estratégicos globales establecidos por Unilever.

1.2 UNILEVER EN MEXICO

El grupo Unilever (*) está en México desde 1960 e integra empresas como: (2)



(*) La experiencia que se describe en el presente informe se ubica entre 1997 y 1999. El grupo Unilever a nivel mundial se caracteriza por ser un grupo de empresas en constante cambio, esto implica que de un año a otro su organización puede pasar por varias reestructuras, ya sea porque compró nuevas empresas o vendió algunas empresas completas o parte de ellas. La organización que se presenta en el organigrama era la vigente hasta 1999, sin embargo, en el año 2001 Unilever compró la empresa Productos de Maíz, con la cual fusionó a Anderson Clayton integrando a su línea productos como: mayonesa Hellmans, miel Karo, sopas y caldo de pollo Knorr, atoles Maicena, entre otros.

TESIS CON
 FALLA DE CONTEN

Pond's de México produce y comercializa productos para el cuidado personal en los mercados de cremas para la piel, productos capilares, fragancias, desodorantes, artículos para tocador y productos de bebé.

Entre sus marcas líderes están: las cremas faciales Pond's, las cremas para manos Vasenol Cuidado Intensivo, el maquillaje compacto Angel Face; las fragancias y desodorantes Patricks, Brut, Cloy, Axe y Rexona, los shampoos Sunilk y Suave, el quita esmalte Cutex y el jabón Dove.

Marga de México produce y comercializa margarinas, aceites y mantecas diseñadas especialmente para el mercado Industrial (como materia prima para la fabricación de otros productos) y para el mercado Profesional (cadenas hoteleras, restaurantes y panaderías)

Entre sus marcas más importantes están Margarina Flex y Margarina Carrancedo que son productos líderes en la industria de la panificación y la repostería.

Helados Holanda

El negocio de helados es uno de los más importantes para Unilever en todo el mundo, en cada país el nombre de la marca es diferente pero el logotipo es idéntico y así también las estrategias de negocio. Unilever compró en 1997 a las empresas de Helados Holanda y Helados Bing y con la fusión de estas dos organizaciones se inició por primera vez en el negocio de helados en México.

Entre sus productos más conocidos están: Paletas Magnum, Solero y Chemisse y los Helados Corneto y Mordisco.

Anderson Clayton

Dado que la experiencia que se describe en este informe fue desarrollada en Anderson Clayton, dedicaremos el siguiente inciso para hablar con un poco más de detalle acerca de esta empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 ANDERSON CLAYTON

1.3.1 Orígenes

1.3.2 Marcas y productos

1.3.3 Clientes

1.3.4 Organización

1.3.1 Orígenes

Anderson Clayton inició operaciones en México desde 1922 perteneciendo a capital Norteamericano. Fue comprada en 1980 por el Grupo Británico-Holandés Unilever.

Para consolidarse en el mercado de alimentos, en 1990 Unilever compra las empresas Clemente Jacques y Máfer y las integra al negocio de Anderson Clayton que ya tenía liderazgo en los mercados de aceites comestibles, manteca vegetal, margarinas y polvos para postres Pronto.

Anderson Clayton es una de las empresas más grandes del grupo Unilever México, cuenta aproximadamente con 1200 empleados (personal sindicalizado y de confianza). Tiene su planta productiva y oficinas en Tultitlán, Edo. de México, en donde también aloja a las oficinas corporativas de Unilever y a la fábrica y oficinas de Helados Holanda. Cuenta además en esas instalaciones con una refinería de aceite comestible y una fábrica de margarinas, ambas consideradas las más grandes y más modernas de Latinoamérica.

1.3.2 Marcas y productos

Los productos que elabora y comercializa Anderson Clayton son principalmente: aceites, mantecas, margarinas, postres, aderezos, salsas, té y botanas.

Las marcas y características de los productos son:

Iberia. Margarinas en barra y tina
Primavera. Margarinas en barra suave para untar
I can't Believe It's not butter. Margarina para untar con sabor a mantequilla

Inca. Manteca vegetal

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE EDUCACIÓN

Capullo. Aceite de canola
Dorela. Aceite de maíz

Clemente Jacques: Chiles, vegetales enlatados, aderezo para ensalada, salsa catsup, mermeladas y vinagres.

Lipton. Te Lipton. Infusiones para preparar té caliente
Aced Tea. Polvo para preparar bebida fría

Ragú. Salsas para condimentar guisados o pasta

Pronto: Gelatinas, flanes, jarabe sabor maple, harinas y betunes para pastel, harinas para hot cakes.

Máfer: Cacahuates y botanas diversas

1.3.3 Clientes

Anderson Clayton no vende directamente al consumidor final, se dirige a tres tipos de clientes o canales de distribución:

- A) Autoservicios: Grandes cadenas con distribución nacional o regional como Wal Mart, Comercial Mexicana, Gigante, Sams Club, Soriana, Chedraui, Auchan, Carrefour, ISSSTE, etc.**
- B) Mayoristas: Bodegueros en la Central de Abastos del Distrito Federal o en centrales de abasto regionales quienes venden en medio mayoreo a los changarros o misceláneas.**
- C) Distribuidores: Empresas mayoristas que disponen de transporte propio para atender directamente a las tiendas de abarrotes, en una gran zona geográfica. Por ejemplo: Sureste del país, Pacífico Norte, Frontera, etc.**

1.3.4 Organización de Anderson Clayton (3)

AREA	OBJETIVO
Dirección General	Coordinar las decisiones del grupo de Directores para que éstas sean congruentes con el logro de los objetivos de producción y ventas.
Dirección Técnica	Elaborar y envasar el producto asegurando que los volúmenes requeridos se produzcan en tiempo y calidad
Dirección de Recursos Humanos	Seleccionar, contratar, capacitar, administrar y mantener comunicado al personal. Asimismo se encarga de mantener las relaciones laborales armónicas con el sindicato
Dirección Comercial	Desarrollar con eficiencia las labores de: Planeación financiera, Contabilidad, Costos, Crédito y Cobranza, Compras, Logística y Distribución del producto.
Dirección de Mercadotecnia	Innovar, desarrollar y mantener las marcas con posicionamiento, para atraer y retener consumidores y así garantizar a largo plazo el crecimiento de volumen de producción y de las actividades de la compañía
Dirección de Ventas	Cumplir con los objetivos de ventas en valor y volumen de la compañía

1.4 DIRECCION DE VENTAS Y DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

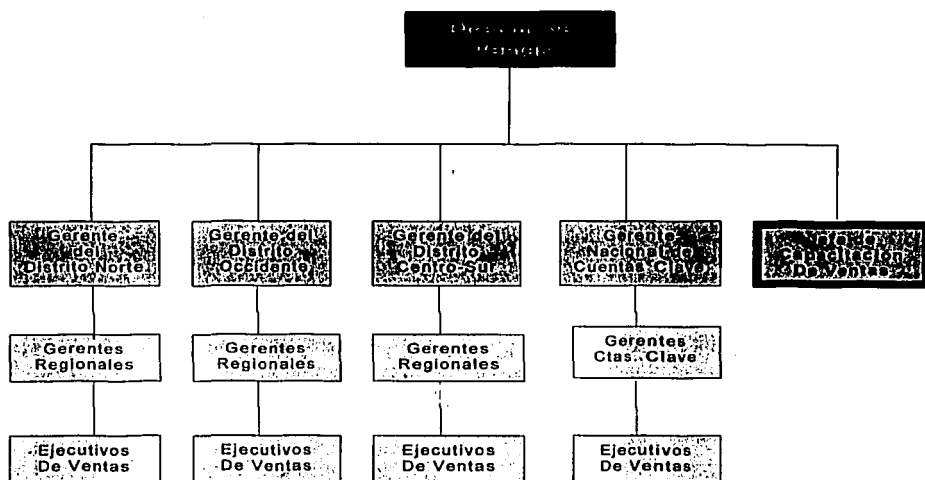
Fue específicamente en la Dirección de Ventas de Anderson Clayton en donde se realizaron las actividades de capacitación que se describen en el presente documento. Esta área era la única de la empresa que tenía su propio Departamento de Capacitación, mismo que funcionaba de manera independiente del Departamento de Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos, el cual atendía las necesidades del resto de la empresa.

En la Dirección de Ventas, más que en ninguna otra, las estrategias de capacitación estaban dirigidas hacia el logro de los objetivos de la empresa:

"Alcanzar el liderazgo en los productos que la empresa comercializa" y "Lograr las metas de volumen y utilidad financiera establecidas"

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Se hacía una importante inversión, tanto de tiempo como de dinero en las actividades de capacitación y se desarrollaban programas para todos los niveles de la organización de ventas.



En este Organigrama no se incluyen: Administrativos de Ventas y personal de terceros.

El Departamento de Capacitación de Ventas era responsable de atender a la organización de ventas a nivel nacional, tanto en actividades de capacitación como de selección de personal. La organización de ventas contaba con oficinas y bodegas en Monterrey, Guadalajara y México, y con Ejecutivos de Ventas en cada Estado de la República.

El Departamento de Capacitación atendía con diversos programas de capacitación a cerca de 200 personas a nivel nacional: Gerentes, Ejecutivos de Ventas y personal administrativo. Adicionalmente, se daba apoyo para la capacitación de personal contratado a través de Terceros, como promotores de ventas y vendedores de los distribuidores, alrededor de 300 personas más.

El objetivo y funciones del Departamento de Capacitación de Ventas estaban establecidos de la siguiente manera:

Objetivo:

- ✓ Desarrollar actividades de capacitación y selección de personal de ventas, dirigidas a apoyar el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

Funciones:

- Identificar al personal con alto potencial para ser promovido y para ocupar puestos de mando.
- Formar cuadros de reemplazo que permitan a la organización de ventas mantener un constante cambio y actualización de su personal.
- Seleccionar al personal de ventas de acuerdo con los estándares establecidos por Unilever.
- Coordinar las acciones de Inducción a la Empresa e Inducción al puesto del personal de la Dirección.
- Diseñar, coordinar la implementación y evaluar los resultados de las acciones de capacitación tendientes a contribuir al mejoramiento del desempeño del personal de ventas.
- Evaluar y recomendar asesores externos para el manejo de los cursos de capacitación.
- Asesorar a los instructores internos en el diseño de sus cursos y materiales didácticos.
- Administrar el presupuesto asignado al Departamento

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por último es importante aclarar que en el Departamento de Capacitación de Ventas a mi cargo, yo coordinaba las actividades de capacitación para todos los integrantes de la Dirección de Ventas, sin embargo, el Plan de Capacitación que se describe en el presente Informe estaba dirigido exclusivamente al grupo gerencial el cual incluía: Gerentes Regionales, Gerentes Cuentas Clave y Gerentes Divisionales, sumando un total de 20 participantes. Para el diseño, ejecución y evaluación de este Plan de Capacitación utilicé el enfoque de Capacitación por Competencias Laborales.

Las actividades que estuvieron a mi cargo fueron: Coordinación general, Diseño del Plan de Capacitación, Información y Formación a todos los involucrados sobre las características de un Plan de Capacitación basado en competencias laborales, diseño de formatos para Detección de necesidades, así como para evaluación de proceso y evaluación final, contratación de instructores externos, formación docente a instructores internos, asesoría para la definición de estrategias de aprendizaje individual de acuerdo a las necesidades detectadas, diseño de los cursos del programa general en conjunto con los instructores, asesoría para la elaboración de material didáctico y diseño de casos, asesoría para las sesiones de retroalimentación entre los capacitandos y sus jefes inmediatos, coordinación de actividades con otras áreas de la empresa, coordinación logística para la ejecución de los cursos, administración del presupuesto del Plan de Capacitación y elaboración de reportes de resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2

EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

En este capítulo describiremos lo siguiente:

- 2.1 Conceptos teóricos empleados:
Capacitación por Competencias Laborales**
 - 2.1.1 Definiciones
 - 2.1.2 Características
 - 2.1.3 Contexto internacional, nacional y empresarial
 - 2.1.4 Metodología del enfoque
- 2.2 Detección de Necesidades de Capacitación**
 - 2.2.1 Descripción de la población destinataria
 - 2.2.2 Definición de competencias laborales requeridas para el puesto
 - 2.2.3 Identificación de las competencias a desarrollar
- 2.3 Diseño y Ejecución del Plan de Capacitación**
 - 2.3.1 Contenidos de la Capacitación
 - 2.3.2 Métodos de enseñanza-aprendizaje de la Capacitación
 - 2.3.3 Diseño de los Programas de Capacitación
 - 2.3.4 Ejecución de los programas de capacitación
- 2.4 Evaluación de las acciones de Capacitación**
- 2.5 Conclusiones**

2.1 Conceptos teóricos empleados

La experiencia de capacitación que se describe en el presente informe está basada en el enfoque llamado "Capacitación por competencias laborales"

2.1.1 Definiciones

Para dar un esbozo de este enfoque, comenzaremos por algunas definiciones:

¿Qué es Competencia Laboral?

Es la "capacidad para desempeñar una actividad específica de acuerdo con una norma preescrita. Competencias es un término genérico que abarca la capacidad de transferir las habilidades y el conocimiento a nuevas situaciones del área ocupacional. Abarca la organización y planeación del trabajo, la innovación y el manejo de actividades no rutinarias. Incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con los colegas, administradores y clientes" (4)

Cabe destacar en esta definición que las normas o criterios para desempeñar la función ya están preestablecidas, sin embargo no se trata de la descripción de tareas mecánicas o rutinarias, sino más bien de procesos complejos en donde se requiere análisis y transferencia del conocimiento.

¿En qué consiste el enfoque de Capacitación por competencias?

Este modelo de capacitación "tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y actitudes relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación orientados a la obtención de resultados observables del desempeño laboral, y su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral" (5)

De esta definición podemos subrayar que la capacitación por competencias:

- Se orienta a resultados
- Se basa en claros criterios de desempeño preestablecidos
- Tiene una orientación hacia la práctica
- Su propósito es formar individuos competentes
- La base de la planeación son las normas explícitas de los resultados esperados

2.1.2 Características

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son: (6)

- A) Competencias cuidadosamente identificadas y del conocimiento público
- B) Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia
- C) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia
- D) El progreso de los capacitandos en el programa es al ritmo de cada uno
- E) La instrucción es individualizada al máximo posible
- F) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación
- G) El énfasis está puesto en el logro de resultados concretos
- H) La instrucción se hace con materiales didácticos que reflejan situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo
- I) La enseñanza es menos dirigida a exponer los temas y más a procesos vivenciales de aprendizaje de los individuos.

2.1.3 Contexto internacional, nacional y empresarial

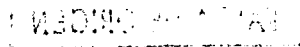
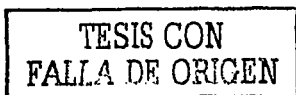
En algunos países como Inglaterra y Australia han desarrollado Sistemas de Competencias Laborales en las que están definidas Normas de Competencia Nacionales, las cuales son la materia prima para el desarrollo curricular en Centros Educativos de Formación Laboral y lo son también para la capacitación empresarial. En estos Sistemas de normas nacionales, se cuenta también con organismos de certificación que permiten mantener un "control de calidad" de las competencias que adquieren los alumnos o los empleados. De esta manera ellos obtienen un certificado que los califica como "competentes" para una determinada actividad.

En México, con objetivos similares, se creó en 1995 el CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de competencia laboral, que cuenta con 1600 normas de competencia de diferentes sectores e incluye desde los niveles operativos hasta puestos gerenciales.

Contexto empresarial

En el caso de Unilever, su sistema de Competencias Laborales no está ligado a ningún sistema nacional de Normas de Competencia o Certificación ni está dirigido a los niveles operativos o administrativos base de la organización.

El sistema de competencias Unilever busca generar un alto desempeño en los niveles gerenciales de la Compañía, y dado que es



una organización con empresas alrededor del mundo, busca también unificar los criterios de desempeño, preestableciendo de manera clara y explícita, cuáles son los estándares de conocimientos, habilidades y actitudes que debe mostrar cualquiera de sus gerentes en el mundo, para tener *estándares excepcionales de desempeño*.

2.1.4 Metodología del enfoque

En términos generales, la capacitación basada en competencias laborales sigue el mismo proceso que cualquier otro enfoque metodológico para la planeación de la capacitación, es decir, cumple las etapas de:

- Identificación de necesidades de capacitación
- Diseño de Planes y programas de capacitación
- Implementación o ejecución de los programas
- Evaluación de resultados

La diferencia o característica de este enfoque estriba en que son las competencias laborales el eje conceptual que guía todas las actividades del proceso.

2.2 Detección de Necesidades de Capacitación

Esta etapa incluye los siguientes pasos:

2.2.1 Descripción de la población destinataria

2.2.2 Definición de competencias laborales requeridas para el puesto

2.2.3 Identificación de las competencias a desarrollar

2.2.1 Descripción de la población destinataria de la capacitación

Como ya se dijo anteriormente el Programa de Capacitación que aquí se describe fue el programa prioritario para la Dirección de Ventas y fue en el único en que se utilizó la metodología de capacitación por competencias. Este programa estaba dirigido a los niveles gerenciales: Gerentes Divisionales, Gerentes Cuentas Clave y Gerentes Regionales, integrando un grupo de 20 personas. (ver organigrama de la Dirección de Ventas en Capítulo 1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NIVEL DE ESCOLARIDAD: Todos los integrantes de este grupo prioritario tenían nivel de licenciatura aunque en muy diversas áreas: Administración, Mercadotecnia, Contabilidad, Ingeniería.

EXPERIENCIA: El tiempo de experiencia en ventas era totalmente heterogéneo, algunos gerentes tenían más de 20 años trabajando en el área de ventas y otros habían sido recién promovidos y sólo tenían un par de años de experiencia en el puesto inmediato inferior que era el de Ejecutivo de ventas.

FUNCIONES: Aunque estamos hablando de 3 puestos diferentes, estos sólo se diferenciaban por el alcance territorial o por el tipo de cliente que atendían, por ejemplo: Un Gerente Divisional abarcaba una determinada zona geográfica; un Gerente de Cuentas clave tenía como cliente una cadena de autoservicios como Wal Mart, Gigante, etc., mientras que un Gerente Regional podía tener como clientes grandes mayoristas como la Central de Abastos.

Sin embargo, los tres puestos tenían en común las siguientes funciones:

- Diseñar planes estratégicos para el desarrollo del cliente
- Atender y dar servicio al cliente en el tiempo y calidad requeridos
- Asegurar que el producto siempre esté disponible en el punto de venta
- Diseñar estrategias de promoción y mercadeo con sus clientes
- Mantener relaciones comerciales con sus clientes, que favorezcan las oportunidades de venta y una relación de socios comerciales a largo plazo
- Analizar las tendencias del mercado y vigilar que exista control de precios
- Desarrollar pronósticos de venta con base en las tendencias del mercado
- Asegurar que los productos de la empresa estén catalogados con el cliente
- Vigilar las actividades de la competencia y desarrollar acciones en consecuencia
- Planear y administrar las actividades de su personal: Ejecutivos de ventas, Administrativos, Promotores y Demostradoras, y dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos de ventas.

2.2.2 Definición de competencias laborales requeridas para el puesto

TIPOS DE COMPETENCIAS

Unilever, a nivel mundial, tiene establecidas las habilidades o competencias que sus empleados deben tener en niveles gerenciales y en particular para cada tipo de área: Ventas, Logística, Informática, Finanzas, Recursos Humanos, etc.

Unilever diferencia dos tipos de competencias: (7)

- A) SKILLS o habilidades específicas del área. (Nueve para el área de ventas). Referidas a los conocimientos y habilidades requeridos para la función gerencial de que se trate: Ventas, Logística, Finanzas, Producción, etc.
- B) COMPETENCIAS o competencias. (Once para cualquier gerente). Referidas a características personales del gerente: Actitudes, valores, motivaciones, autoimagen, etc., y las cuales son las mismas para todos los gerentes.

De acuerdo con Mertens (8) "las competencias se pueden clasificar por tipos de saberes: saber hacer y saber ser"

Desde esta perspectiva, podemos decir que las competencias que Unilever llama "skills" conforman el SABER-HACER y las que denomina "competencias" son el SABER-SER.

Algunos autores (9) señalan que las competencias del primer tipo, que tienen que ver con conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación, se pueden adquirir y desarrollar, mientras que el segundo tipo, que están relacionadas con percepciones, valores, preferencias, reacciones, formas de relacionarse, actitudes, etc., son características que tienen que ver con la personalidad del individuo y que hay poco margen para desarrollarlas y si esto se logra lleva más tiempo.

Además de esta diferenciación entre competencias que se refieren a las habilidades para el puesto y las que se refieren a las características de la persona, existe otra clasificación que también debemos tomar en cuenta y se refiere a los niveles de complejidad de las competencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NIVELES DE COMPETENCIAS

El nivel de una competencia se define en función de la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos que requiere la ocupación, la autonomía, el grado de supervisión recibida, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la capacidad de decisión sobre materiales y procesos y la diversidad de las tareas entre otros factores.

De acuerdo con el modelo del Reino Unido (10) existen 5 niveles de competencia:

Nivel 1. Competencia en la realización de actividades en su mayoría rutinarias y predecibles

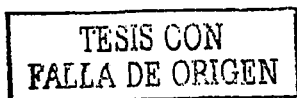
Nivel 2. Competencia en actividades llevadas a cabo en diferentes contextos, algunas de ellas son complejas y no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual

Nivel 3. Competencias en la realización de actividades llevadas a cabo en gran variedad de contextos, en su mayoría complejos y no rutinarios. Considerable responsabilidad y autonomía. Algunas veces proporciona orientación a otras personas.

Nivel 4. Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5. Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

De acuerdo con esta clasificación, podemos afirmar que las competencias que Unilever busca desarrollar en sus gerentes son de los niveles 4 y 5.



COMPETENCIAS DEFINIDAS PARA LOS GERENTES DE VENTAS

De manera enunciativa en este cuadro se presentan las diferentes competencias que debe desarrollar un Gerente de Ventas en Unilever, tanto las que le son inherentes al puesto como las de carácter general a nivel gerencial. (11)

SKILLS O COMPETENCIAS DEL "SABER HACER" PARA LOS GERENTES DE VENTAS	COMPETENCIAS O COMPETENCIAS DEL "SABER SER" PARA TODOS LOS GERENTES
1. Contribución a la estrategia e innovación de la compañía	1. Claridad del propósito
2. Desarrollo de estrategia por canal de ventas	2. Creatividad práctica
3. Creación de un Plan de Clientes	3. Poder analítico objetivo
4. Gestión de categoría de productos	4. Orientación al mercado
5. Implementación del Plan de Clientes	5. Empuje empresarial
6. Organización y desarrollo de la infraestructura de ventas	6. Dirigiendo a otros
7. Administrar la interrelación de la cadena logística con el cliente	7. Desarrollando a otros
8. Concretar acuerdos	8. Influenciando a otros
9. Gestión de terceros: Distribuidores, transportistas, compradores, y agencias de mercadeo.	9. Confianza en sí mismo
	10. Compromiso con el equipo
	11. Aprendiendo de la experiencia

Con base en este mismo cuadro, pero sustituyendo la columna de "Skills" por las Habilidades específicas para cada área, se construye el cuadro de competencias para los gerentes de: Finanzas, Informática, Compras, Logística, Manufactura, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MODELO DE COMPETENCIAS UNILEVER vs MODELO DE ANÁLISIS FUNCIONAL

En su modelo de competencias, Unilever desglosa cada una de las llamadas "skills" o habilidades gerenciales en: *Área, descripción del área, subáreas y descripción de las subáreas* con ejemplos del desempeño requeridos para el logro de los resultados.

Sin utilizar la misma nomenclatura, el modelo de competencias de Unilever corresponde, en términos generales, a la metodología Británica para la definición de Normas de competencia laboral llamada "análisis funcional". En ésta, siguiendo un proceso de lo general a lo particular se definen para cada "área ocupacional": *Unidades de competencia*, las cuales se desglosan en *Elementos de competencia* y estos a su vez en *Criterios de desempeño*. (12)

En el cuadro de abajo se presenta el detalle de una de las competencias requeridas para un Gerente de Ventas en el modelo Unilever y se señalan las correspondencias con el modelo de Análisis Funcional, con sus diferencias en nomenclatura.

Modelo Unilever	CUSTOMER MANAGEMENT/ GERENTE DE VENTAS	Modelo de Análisis Funcional
<i>Área o título de la competencia</i>	1. Contribución a la estrategia e innovación de la Compañía	<i>Unidad de competencia</i>
<i>Descripción del área o competencia</i>	Creación y evaluación de las oportunidades de negocio derivadas de la evolución del comercio local e internacional. Incorporación de las mismas dentro de la estrategia y procesos de innovación de la Compañía.	<i>Descripción de la Unidad de competencia</i>
<i>Sub-área</i>	1.1 Analizando el entorno de la competencia	<i>Elemento de competencia</i>
<i>Descripción, ilustrada de las acciones requeridas para el logro de los resultados de la sub-área</i>	Creando una red de información para seguir atentamente las actividades de la competencia realizando análisis de resultados, así como de los puntos débiles y fuertes de la competencia; realizando estudios sobre el posicionamiento de los productos de la competencia; anticipando las futuras actividades y reacciones de la competencia	<i>Criterios de desempeño</i>
<i>Sub-área</i>	1.2 Generando y desarrollando oportunidades	<i>Elemento de competencia</i>
<i>Descripción de las acciones requeridas para el logro de los resultados de la sub-área</i>	Investigando posibles oportunidades de negocio a partir del análisis de tendencias del comercio minorista; creando opciones o innovaciones para el desarrollo del canal y del cliente; evaluando su impacto sobre complejidad y costos; construyendo	<i>Criterios de desempeño</i>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	convirtiéndolas en valor agregado para la Compañía; evaluando estrategias de negocio y actividades desde la perspectiva de clientes y competidores	
<i>Sub-área</i>	1.3 Prediciendo el entorno del mercado	<i>Elemento de competencia</i>
<i>Descripción de las acciones requeridas para el logro de los resultados de la sub-área</i>	Identificando y accediendo a las fuentes de información sobre el futuro entorno del mercado; analizando las tendencias clave del consumidor y prediciendo acontecimientos en el comercio minorista (p. Ej., cambios en los hábitos de compra doméstica, internacionalización del comercio minorista, cambios en la capacidad de compra del consumidor); construyendo alternativas del futuro escenario, comprobando las predicciones con el cliente y otras personas de influencia.	<i>Criterios de desempeño</i>
<i>Sub-área</i>	1.4 Definiendo el modo de hacer negocio (Condiciones comerciales)	<i>Elemento de competencia</i>
<i>Descripción de las acciones requeridas para el logro de los resultados de la sub-área</i>	Estableciendo las reglas, es decir, términos comerciales, grado de apertura, política de pago, descuentos-volumen, condiciones de entregas; estando en línea con la estructura del mercado del comercio minorista; determinando la eficacia el enfoque que deseamos con el minorista (Ej., hacer dinero en la compra y no en la venta); equilibrando la reducción de costos con la complejidad de preferencias del cliente; determinando las implicaciones para la filosofía y valores de la Compañía	<i>Criterios de desempeño</i>
<i>Sub-área</i>	1.5 Comunicando la oportunidad	<i>Elemento de competencia</i>
<i>Descripción de las acciones requeridas para el logro de los resultados de la sub-área</i>	Logrando que el personal de otras áreas relacionadas con la de ventas, participe en la formulación de estrategias para los clientes (ej. Equipo de trabajo interdisciplinario); comunicando las conclusiones de análisis de cliente y competencia a todas las partes interesadas (p.ej. Mercadotecnia); garantizando el flujo continuo de información sobre clientes y competencia en la compañía	<i>Criterios de desempeño</i>
<i>Sub-área</i>	1.6 Evaluando la facilidad de la organización para dar respuesta a las oportunidades del mercado	<i>Elemento de competencia</i>
<i>Descripción de las acciones requeridas para el logro de los resultados de la sub-área</i>	Evaluando las implicaciones que las oportunidades/ términos comerciales tienen para la gestión del cliente, producción y distribución; revisando las estructuras internas y redes de información; examinando enfoques alternativos que garanticen la transferencia de la información sobre futuras oportunidades comerciales(p. Ej. Rotación de puestos, capacitación, etc)	<i>Criterios de desempeño</i>

A continuación se presenta un panorama general de las áreas y subáreas de las competencias de carácter específico que un Gerente de Ventas Unilever debe desarrollar. En el anexo 1 y 2 se podrán encontrar las 20 competencias completas, con la descripción de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comportamientos de desempeño esperado (nueve específicas para el "saber hacer" de los Gerentes de Ventas y 11 referentes a las características de "saber ser" de todos los Gerentes de Unilever).

SKILLS O COMPETENCIAS DEL "SABER HACER" EXCLUSIVAS PARA LOS GERENTES DE VENTAS

AREAS	SUB AREAS
1. Contribución a la Estrategia e Innovación de la Compañía	<p>Creación y evaluación de las oportunidades de negocio derivadas de la evolución del comercio local e internacional. Incorporación de las mismas dentro de la estrategia y procesos de Innovación de la Compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizando el entorno de la competencia • Generando y desarrollando oportunidades • Prediciendo el entorno del mercado • Definiendo el modo de hacer negocio (términos de negociación) • Comunicando la oportunidad • Evaluando la facilidad de la organización para dar respuesta a las oportunidades del mercado
2. Desarrollando la estrategia por canal	<p>Evaluación del impacto de las tendencias de los hábitos de compra del consumidor tanto en los canales comerciales existentes como emergentes. Selección de canales y desarrollo de servicios alternativos integrando distribución física, organización de ventas y cartera de productos que optimicen la oferta de opciones comerciales al consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del consumidor • Determinando los desarrollos del canal • Construyendo estrategias para el canal • Evaluando la gama de productos y considerando su adecuación • Revisión y evaluación del canal
3. Creación de un plan de clientes	<p>Integración de los objetivos de: cliente, competidor y compañía, prácticas y procesos, en un enfoque global hacia el cliente o segmento específico de clientes. Elaboración de planes detallados de negocio del cliente, considerando las capacidades de marketing, producción y logística y alcanzando las necesidades de beneficio y volumen de ventas tanto de la compañía como del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluando las oportunidades del cliente y analizando el comportamiento de la competencia • Interpretando la estrategia compañía-canal • Generando y evaluando las opciones del cliente • Detallando el plan de clientes • Atrayendo el cliente hacia el negocio
4. Gestión por categoría de producto	<p>Definición y acuerdo sobre la categoría con el minorista y su papel en dicho negocio (dentro de la estrategia global de la categoría tal como está definida en el plan de marketing de la compañía). Especificación del papel de la marca dentro de la categoría y desarrollo de planes específicos cliente-canal, así como las acciones encaminadas a lograr la penetración, utilizar la innovación y maximizar el crecimiento y la rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiendo y apoyando las categorías • Análisis y estrategia de las categorías • Introducción de nuevos productos • Garantizando la disponibilidad y visibilidad del producto • Planificando promociones • Evaluando y revisando resultados
5. Implementación del Plan de Clientes	<p>Movilización de la Compañía para implementar los planes de cada cliente y establecer medidas y procesos para controlar dicha implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificando las brechas o "gaps" y oportunidades • Analizando las causas de las desviaciones • Desarrollando e implementando respuestas específicas • Comunicando internamente y coordinando las soluciones

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6. Organización y desarrollo de la estructura de ventas	<p>Dirección de la estructura y servicios de apoyo a fin de crear, desarrollar y maximizar las oportunidades del cliente, de acuerdo con los objetivos de la categoría y del canal. Definición del conjunto de habilidades, características especiales e incentivos adecuados a los individuos y equipos en la gestión del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineando la estructura de ventas • Definiendo valores, roles y responsabilidades • Optimizando las posiciones de la gente en la estructura • Estableciendo sistemas de apoyo • Motivando y recompensando • Gestión y desarrollo del territorio
7. Gestionar la interrelación de la cadena logística con el cliente	<p>Desarrollo de previsiones a corto plazo, definición de transacciones, pedidos, pagos, resurtimiento, intercambio de datos y niveles de servicio, para conjuntar una respuesta coherente de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y desarrollo del servicio al cliente • Previsión de ventas a corto plazo • Fijando y monitoreando el nivel de servicio • Estableciendo el intercambio y la gestión de la información con el cliente • Organizando la gestión del servicio al cliente • Ocupándose de los reclamos del cliente y asegurando los pagos
8. Concretar la negociación	<p>Planificación de acercamientos, enfoques y ofertas para transacciones específicas con un cliente individual, basadas en el conocimiento profundo de los objetivos de negocio y procesos del cliente, así como en la aplicación de habilidades para influir y negociar de modo que se llegue a una realización rentable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo al cliente • Planificando tácticas y enfoques • Estableciendo una red de trabajo con el cliente • Negociando y cerrando los acuerdos • Manteniendo las relaciones
9. Gestión de terceros (distribuidores, transportistas y agencias de mercadeo)	<p>Atracción, selección y gestión de terceros para distribuir, vender y realizar el mercadeo de los productos de Unilever logrando mutua satisfacción de ambos negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo relaciones, estructuras y sistemas con terceros • Seleccionando terceros • Gestionando contratos y acuerdos • Proporcionando apoyo al negocio • Gestionando resultados y motivaciones de terceros • Proporcionando mercadeo para los clientes

COMPETENCIAS O COMPETENCIAS DEL "SABER SER" REQUERIDAS PARA LOS GERENTES DE TODAS LAS AREAS

1. Claridad de propósito	Entiende la situación total del negocio y ve claramente las necesidades que deben ser cubiertas y cómo lograr esto
2. Creatividad práctica	Demuestra flexibilidad de pensamiento. Crea nuevas aproximaciones del negocio, mismas que pueden convertirse en planes realistas.
3. Poder analítico objetivo	Desarrolla evaluaciones precisas y objetivas, acerca de situaciones igualmente complejas y difíciles
4. Orientación de acuerdo al mercado	Entiende los desarrollos del mundo exterior, fuera de Unilever. Anticipa, comprende y se dirige a las necesidades cambiantes de consumidores y clientes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. Empuje empresarial	Es energético y tenaz para mejorar los resultados del negocio. Toma iniciativas que generalmente incluyen riesgos calculados
6. Dirigiendo a otros	Inspira a otros para que alcancen estándares de desempeño más elevados. Es entusiasta para obtener lo mejor de las personas
7. Desarrollando a otros	Desarrolla las habilidades y competencias de otras personas y guía comportamientos apropiados. Crea oportunidades para el desarrollo y crecimiento de los demás
8. Influenciando a otros	Exitosamente obtiene el apoyo para las ideas, sin hacer uso del poder jerárquico. Construye relaciones interpersonales efectivas con colegas y clientes.
9. Confianza en sí mismo e integridad	Actúa con integridad. Defiende sus convicciones y valores y toma decisiones difíciles
10. Compromiso con el equipo	Trabaja cooperativamente como miembro de un equipo y se compromete con los objetivos generales de éste, en lugar de perseguir sus propios intereses.
11. Aprendiendo de la experiencia	Aprende activamente de sus errores y éxitos, así como de los de otras personas, de una forma continua.

2.2.3 Identificación de las competencias a desarrollar: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Todo proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) busca identificar cuál es la brecha que hay entre los conocimientos, habilidades y actitudes con que hoy día cuenta el empleado, y aquellos que la empresa establece como deseados.



En el caso de un enfoque basado en competencias laborales, la identificación de necesidades de capacitación es muy clara para todos los participantes del proceso ya que se cuenta con criterios específicos del desempeño esperado, en donde están claramente preestablecidos los conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto requiere.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para conocer las necesidades de capacitación del grupo de gerentes de Ventas se utilizaron diferentes instrumentos según el tipo de competencia.

A) Diagnóstico de Necesidades de Competencias del "saber hacer"

Para identificar las necesidades de capacitación en lo referente a las competencias del "saber hacer" relacionadas con habilidades específicas requeridas para los Gerentes de Ventas se utilizó lo siguiente:

- Auto evaluación de cada Competencia: áreas y subáreas. Este instrumento era una escala con 5 niveles que fue simplemente agregada a los enunciados de competencias desglosadas en áreas y subáreas (ver formato pp 28 y 29). La lista completa de competencias del área de ventas puede verse en el anexo 1.
- Entrevista diagnóstica con el jefe inmediato. Los formatos de cada una de las nueve competencias de ventas, producto de la auto evaluación, fueron comentados durante una entrevista con el Jefe inmediato. Durante este encuentro el Jefe daba su propia percepción del nivel del evaluado en cada competencia y el subordinado debía fundamentar con hechos y datos específicos el porqué de su auto calificación en 0, 1, 2, 3 ó 4 en la escala de dominio de cada habilidad. Posteriormente juntos llegaban a un acuerdo sobre el nivel de dominio de cada competencia y asimismo definían las áreas prioritarias a desarrollar en la capacitación utilizando el instrumento: "Resumen de nivel de competencias y prioridades de capacitación" (ver formato p.30)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Formato: Auto evaluación de cada Competencia: áreas y subáreas

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha _____

Instrucciones: De acuerdo con su propio criterio, anote en la columna de la derecha, el nivel de dominio que usted considera tener acerca de la Competencia correspondiente, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- 0 = No tiene desarrollada la competencia
- 1 = Comienza a desarrollar la competencia pero requiere constante supervisión
- 2 = Puede desempeñar la competencia con eventual supervisión
- 3 = Puede desempeñar la competencia sin supervisión
- 4 = Tiene la competencia y la puede desarrollar con calidad y velocidad, además de poder apoyar a otros en el desarrollo de la misma

Áreas y subáreas	Valoración				
<p>1. Contribución a la estrategia e innovación de la Compañía</p> <p>Creación y evaluación de las oportunidades de negocio derivadas de la evolución del comercio local e internacional. Incorporación de las mismas dentro de la estrategia y procesos de innovación de la Compañía.</p> <p style="text-align: center;">1.1. Analizando el entorno de la competencia</p> <p>Creando una red de información para seguir atentamente las actividades de la competencia realizando análisis de resultados, así como de los puntos débiles y fuertes de la competencia; realizando estudios sobre el posicionamiento de los productos de la competencia; anticipando las futuras actividades y reacciones de la competencia</p> <p style="text-align: center;">1.2. Generando y desarrollando oportunidades</p> <p>Investigando posibles oportunidades de negocio a partir del análisis de tendencias del comercio minorista; creando opciones/innovaciones para el desarrollo del canal y del cliente; evaluando su impacto sobre complejidad y costos; construyendo credibilidad para estas oportunidades/opciones convirtiéndolas en valor agregado para la Compañía; evaluando estrategias de negocio y actividades desde la perspectiva de clientes y competidores</p> <p style="text-align: center;">1.3. Prediciendo el entorno del mercado</p> <p>Identificando y accediendo a las fuentes de información sobre el futuro entorno del mercado; analizando las tendencias clave del consumidor y prediciendo acontecimientos en el comercio minorista (p. Ej., cambios en los hábitos de compra doméstica, internacionalización del comercio minorista, cambios en la capacidad de compra del consumidor); construyendo alternativas del futuro escenario, comprobando las predicciones con el cliente y otras personas de influencia.</p> <p style="text-align: center;">1.4. Definiendo el modo de hacer negocio (Condiciones comerciales)</p> <p>Estableciendo las reglas, es decir, términos comerciales, grado</p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
0	1	2	3	4	
0	1	2	3	4	
0	1	2	3	4	

Pedagogía. Guadalupe Ramos Palacios. 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

<p>de apertura, política de pago, descuentos-volumen, condiciones de entregas; estando en línea con la estructura del mercado del comercio minorista; determinando la eficacia el enfoque que deseamos con el minorista (ej. Hacer dinero en la compra y no en la venta); equilibrando la reducción de costos con la complejidad de preferencias del cliente; determinando las implicaciones para la filosofía y valores de la Compañía</p>					
<p>1.5. Comunicando la oportunidad</p> <p>Logrando que el personal de otras áreas relacionadas con la de ventas, participe en la formulación de estrategias para los clientes (ej. Equipo de trabajo interdisciplinario); comunicando las conclusiones de análisis de cliente y competencia a todas las partes interesadas (p.ej. Mercadotecnia); garantizando el flujo continuo de información sobre clientes y competencia en la compañía</p>	0	1	2	3	4
<p>1.6. Evaluando la facilidad de la organización para dar respuesta a las oportunidades del mercado</p>					
<p>Evaluando las implicaciones que las oportunidades/ términos comerciales tienen para la gestión del cliente, producción y distribución; revisando las estructuras internas y redes de información; examinando enfoques alternativos que garanticen la transferencia de la información sobre futuras oportunidades comerciales (p. Ej. Rotación de puestos, capacitación, etc)</p>	0	1	2	3	4

Firma del Gerente

Firma del Jefe Inmediato

NOTA: Este ejemplo se refiere sólo a la competencia no. 1, la auto evaluación completa incluye el mismo ejercicio con las 9 competencias requeridas para los Gerentes de Ventas (anexo 1).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Formato: Resumen del nivel de dominio de las competencias de ventas y prioridades de atención en la capacitación (área del "saber hacer")

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Con base en los criterios del evaluado y del Jefe inmediato, anote en la columna correspondiente el nivel de dominio que ambos consideran que el evaluado tiene acerca de cada Competencia, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- 0 = No tiene desarrollada la competencia
- 1 = Comienza a desarrollar la competencia pero requiere constante supervisión
- 2 = Puede desempeñar la competencia con eventual supervisión
- 3 = Puede desempeñar la competencia sin supervisión
- 4 = Tiene la competencia y la puede desarrollar con calidad y velocidad, además de poder apoyar a otros en el desarrollo de la misma

En la columna "prioridad", marcar asterisco en las tres competencias que se definan como prioritarias para atender en el programa de Capacitación de en este año.

COMPETENCIA EVALUADA	NIVEL DE DOMINIO	PRIORIDAD
1. Contribución a la Estrategia e Innovación de la Compañía		
2. Desarrollando la estrategia por canal		
3. Creación de un plan de cliente		
4. Gestión por categoría de producto		
5. Implementación del Plan de Clientes		
6. Organización y desarrollo de la estructura de ventas		
7. Gestionar la interrelación de la cadena logística con el cliente		
8. Concretar la negociación		
9. Gestión de terceros (distribuidores, transportistas, compradores y agencias de mercadeo)		

Firma del Gerente

Firma del Jefe Inmediato

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

B) Diagnóstico de necesidades de capacitación de las Competencias del "saber ser"

Para detectar las necesidades en lo que se refiere a las once características personales o competencias del "saber ser", se contrató un despacho externo que aplicó diversos ejercicios de simulación de roles con la técnica de *assessment center*, o *centro de evaluación*. Con este método se pone a los individuos ante sucesos ficticios del quehacer empresarial, previamente diseñados, que generalmente son situaciones críticas en las que tienen que tomar decisiones bajo presión. Durante la aplicación de los ejercicios, observadores experimentados examinan y registran las reacciones y comportamientos de los individuos, determinando si el Gerente muestra las competencias deseadas de manera consistente. (Ver descripción de competencias en anexo 2).

El despacho entregó la siguiente gráfica para cada uno de los 20 participantes.

Gráfica Individual del Nivel de dominio de las Competencias requeridas para todos los Gerentes de Unilever (área del "saber ser")

Nombre del evaluado: _____
Puesto: _____ Fecha: _____

COMPETENCIAS	NIVEL DE DOMINIO				
	0	1	2	3	4
1. Claridad del propósito					
2. Creatividad práctica					
3. Poder analítico objetivo					
4. Orientación de acuerdo al mercado					
5. Empuje empresarial					
6. Dirigiendo a otros					
7. Desarrollando a otros					
8. Influenciando a otros					
9. Confianza en sí mismo e Integridad					
10 Compromiso con el equipo					
11 Aprendiendo de la experiencia					

ESCALA

- 0 = No tiene desarrollada la competencia
- 1 = Comienza a desarrollar la competencia pero requiere constante supervisión
- 2 = Puede desempeñar la competencia con eventual supervisión
- 3 = Puede desempeñar la competencia sin supervisión
- 4 = Tiene la competencia y la puede desarrollar con calidad y velocidad, además de poder apoyar a otros en el desarrollo de la misma

El reporte del despacho también estaba acompañado de un breve análisis descriptivo de los comportamientos más relevantes de cada Gerente evaluado, tanto por su presencia consistente, como por su ausencia o presencia negativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

El análisis de necesidades que realizamos nos dio como resultado un diagnóstico individual de las carencias o vacíos, de conocimientos, habilidades y actitudes, de cada uno de los participantes en el programa. Asimismo, conjuntando los diagnósticos individuales fue fácil observar que había algunas competencias en las que la mayoría del grupo presentaba niveles bajos de dominio.

En el cuadro de abajo se observan de manera global los resultados que las 20 personas presentaron en las 20 competencias evaluadas, en la escala que hemos venido utilizando del cero al cuatro.

Competencias	P E R S O N A S																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
DEL "SABER HACER"																				
1. Contribución a la estrategia e innovación de la Compañía	4	2	4	2	1	0	2	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	2	1
2. Desarrollo de la estrategia por canal	4	3	4	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
3. Creación de un plan de clientes	0	2	3	3	2	1	1	0	0	2	2	1	1	1	0	0	1	1	2	1
4. Gestión de la categoría	1	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	1	2	0	1	1	0	1	1	2
5. Implementación del plan de clientes	0	2	3	3	2	1	1	0	0	2	2	1	1	1	0	0	1	1	2	1
6. Organización y desarrollo de la estructura de ventas	3	3	3	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	3	1	2	0	1	3
7. Gestionar la cadena logística con el cliente	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3
8. Concretar la negociación	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9. Gestión de terceros	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2
DEL "SABER SER"																				
1. Claridad del propósito	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
2. Creatividad práctica	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
3. Poder analítico objetivo	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3
4. Orientación al mercado	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	3
5. Empuje empresarial	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
6. Dirigiendo a otros	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2
7. Desarrollando a otros	1	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2
8. Influenciando a otros	1	2	3	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	0	1	1	2
9. Confianza en sí mismo e integridad	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
10. Compromiso con el equipo	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3
11. Aprendiendo de la experiencia	1	2	2	2	1	1	1	0	1	2	1	2	0	2	2	0	1	2	1	2

2.3 Diseño y Ejecución del Plan de Capacitación

2.3.1 Criterios para la selección de los contenidos de la Capacitación

2.3.2 Consideraciones al seleccionar los métodos de enseñanza-aprendizaje

2.3.3 Diseño de los Programas de Capacitación

2.3.4 Ejecución de los programas de capacitación

2.3.1 Criterios para la selección de los contenidos de la Capacitación

En un modelo de capacitación por competencias laborales los contenidos están definidos de manera natural ya que están preestablecidos en el desglose de las competencias y en los criterios de desempeño.

La información que obtuvimos en la Detección de Necesidades nos señaló áreas prioritarias por atender y puntos específicos de cada competencia en los que era necesario profundizar o tener más práctica.

Para seleccionar las áreas de aprendizaje de cada competencia laboral que formaron parte del programa utilizamos los siguientes criterios:

- El nivel de dominio individual y grupal de cada competencia
- El tiempo que destinaríamos al programa: un año
- La prioridad que cada competencia tenía para cada puesto según acuerdo con el jefe inmediato y la prioridad que la competencia tenía para la organización
- La relación de dependencia de algunas competencias entre sí
- El presupuesto destinado al Departamento de Capacitación.

2.3.2 Consideraciones al seleccionar los métodos de enseñanza-aprendizaje

Sandra Fletcher (13) sostiene que en la capacitación basada en competencias laborales "el énfasis no radica en el conocimiento, teoría, o lo que debe aprenderse. El énfasis es muy específico sobre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lo que las personas deben ser capaces de HACER en el lugar de trabajo"

Por esta razón, los métodos de enseñanza aprendizaje que se elijan deben tener como objetivo el propiciar una situación que permita tener resultados observables de la adquisición de la competencia en cuestión.

Dichas situaciones de aprendizaje han de ser particularmente diversas y no pueden limitarse a los tradicionales cursos o talleres que normalmente integran un programa de capacitación empresarial.

La Organización Internacional del Trabajo (14) menciona, respecto a los métodos de enseñanza aprendizaje:

- Durante los cursos o talleres se sugiere utilizar: representación de roles, sociodrama, demostración, ejercicios prácticos, estudio de casos simulados y reales.
- En el trabajo individual: asistencia a diplomados, investigaciones bibliográficas, elaboración de proyectos, realización de informes escritos, visitas de entrenamiento, estudio asistido con tutor, asignaciones temporales, visitas a otras empresas nacionales o extranjeras, lectura de libros y documentos.

DIVERSOS METODOS DIRIGIDOS A UNA COMPETENCIA

Un objetivo puede y debe ser buscado por diferentes caminos, por lo que los métodos de enseñanza se deben combinar, es decir, usar varios métodos dirigidos al logro de la misma competencia. Por ejemplo:

- Demostración breve en el lugar el trabajo
- Conferencia
- Simulación
- Taller
- Una jornada práctica
- Observación en situación real a un experto

DIFERENTES COMPETENCIAS CON DIFERENTES METODOS

La Organización Internacional del Trabajo, con relación a la selección de métodos de aprendizaje señala: "un aspecto que requiere especial

atención es el referido a la formación de competencias actitudinales tales como la iniciativa, la proactividad, la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa, la resolución de problemas. Estas actitudes se generan más en las estrategias ... y en el ambiente de aprendizaje ... que en los contenidos mismos" (15)

Y más aún, éstas competencias actitudinales deben "respirarse" en la atmósfera de la empresa, es decir, deben formar parte de la personalidad de la organización de tal manera que no sean sólo parte de experiencias de aprendizaje planeadas, sino la esencia misma de la cultura de la empresa y de su comportamiento cotidiano. Esto implica una "congruencia organizacional" demostrando unidad entre lo que se exige a los gerentes que aprendan y entre lo que se practica en el día a día.

EL INGREDIENTE PERSONAL

Una de las grandes ventajas en el proceso de enseñanza aprendizaje en la capacitación por competencias es que la persona conoce de antemano los contenidos y los estándares que tiene que alcanzar, lo que motiva y orienta su aprendizaje. Es decir, dado que la persona conoce la meta, ésta crea por sí misma diversas maneras de llegar a ella.

TIEMPO Y COSTO

En la selección de métodos de enseñanza aprendizaje hay que considerar también la inversión de tiempo y dinero que estos tienen. En términos generales, los métodos que requieren sólo recursos internos (como asignaciones temporales en otros departamentos o tutorías) implican un menor costo que los que se realizan con recursos externos (diplomados, seminarios impartidos por consultores externos, entrenamientos en otras ciudades, etc.). Sin embargo es importante considerar que la inversión de tiempo, tanto del participante como de los tutores o entrenadores internos también representa un costo para la Compañía. La disposición e inversión que requiere en Plan de Capacitación, debe ser un compromiso muy serio de todos los involucrados ya que siempre hay cosas urgentes por hacer y si la capacitación no se considera prioritaria, nunca se encontrará el tiempo y el dinero necesario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3 Diseño de los Programas de Capacitación

Después de haber analizado las necesidades de capacitación detectadas –individuales y grupales-, los contenidos prioritarios y los métodos de enseñanza aprendizaje disponibles, concluimos en la creación de los siguientes programas:

- 2.3.3.1. Programa general de cursos
- 2.3.3.2. Programa "vacaciones creativas" (asignaciones temporales)
- 2.3.3.3. Programas individuales

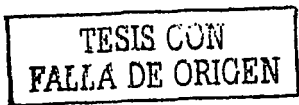
2.3.3.1 Programa general de cursos

Este programa fue diseñado tomando en cuenta las necesidades comunes que presentaba el grupo en las diferentes competencias. Se definieron 10 cursos, los cuales tenían las siguientes características:

- Agrupaban varias competencias en un curso
- Fueron diseñados expresamente para el grupo en cuestión
- Impartidos por despachos externos e instructores internos quienes fueron puestos al tanto del programa por competencias y de los puntos clave que deberían abarcar.
- Los programas fueron revisados meticulosamente para asegurar que los contenidos y métodos fueran los adecuados
- Contenían casos de situaciones reales

LISTADO DE CURSOS

1. Desarrollo de clientes CBDP (Customer Business Development Plan)
2. Competidores
3. Influencia positiva
4. Negociación efectiva
5. Trabajo en equipos interdisciplinarios
6. Liderazgo y manejo de personal
7. Mercadeo por canales. Propuestas promocionales al comercio
8. Pensamiento creativo
9. Servicio al cliente y cadena logística
10. Gestión de Terceros (Distribuidores, Mayoristas y Agencias)



Para cada curso se preparó una ficha descriptiva como la que se muestra a continuación:

Curso 1	Desarrollo de Clientes (Customer Business Development Plan)
Dirigido a:	Gerentes de Ventas y Personal de otras áreas o niveles con planes de cambio o promoción a alguna gerencia de ventas.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un plan de cliente ✓ Desarrollar la estrategia por canal ✓ Implementar el Plan de Clientes ✓ Concretar la negociación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • El comercio en Unilever y América Latina • El comercio en Unilever México • Customer Management . Manejo de clientes • El CBDP. Plan para el desarrollo de clientes. Introducción • El CBDP, Proceso de Planeación • Analizando la compañía • El cliente • Los competidores • Normas de Servicio al cliente • Logística enfocada al cliente • La rentabilidad para el cliente y para la empresa • Análisis SWOT • CBDP: Estableciendo los objetivos del negocio • CBDP: Desarrollando opciones estratégicas • CBDP: Presentación a la junta directiva • CBDP: La presentación al cliente • Evaluación y cierre
Duración	Siete días en inmersión total
Requisitos	<p>Los participantes tendrán que llevar toda la información del cliente que tengan disponible, en documentos o en computadora, ya que se trabajará sobre casos reales. Es deseable que lleven una computadora portátil. Habrá tareas en trabajo grupal todos los días, por lo que los participantes deberán estar dispuestos a trabajar en promedio 16 horas al día.</p> <p>Algunas lecturas están en Inglés</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En el Anexo 3 se encuentran las fichas descriptivas de todos los cursos del Programa General

2.3.3.2. Programa "vacaciones creativas" (asignaciones temporales)

Este programa consistió en organizar estancias cortas o asignaciones temporales, de acuerdo con las necesidades específicas de aprendizaje. Estas asignaciones podían ser en otro Departamento de la misma Dirección de Ventas, en otra localidad de la República Mexicana, en otra área de la compañía, en la misma empresa o en otra empresa del Grupo Unilever.

Se le llamó "vacaciones creativas" a este programa ya que el Gerente en entrenamiento ocupaba durante dos a cuatro semanas otro puesto de alguien que salía de vacaciones. De esta manera, mientras su puesto era cubierto por sus subordinados, él aprendía en el día a día el manejo de otro puesto lo cual era de mucha importancia de acuerdo con el análisis de necesidades de capacitación y las carencias o bajos niveles en alguna o algunas competencias específicas.

Por ejemplo, si alguien en la detección de necesidades había tenido una calificación muy baja en la competencia "Gestionar la interrelación de la cadena logística con el cliente", en el programa de "vacaciones creativas" sería asignado temporalmente a ocupar el puesto de algún Gerente de Logística o Distribución.

El objetivo de estas asignaciones temporales era que el Gerente de ventas tomara el conocimiento directamente de la experiencia, enfrentando y solucionando los problemas que el titular del puesto enfrenta día con día, y que aunque estas habilidades pudieran ser revisadas en un curso, la experiencia de algunas semanas en el puesto traía muchos mejores resultados, no sólo en términos de conocimientos y habilidades, sino también en cuanto a las relaciones interpersonales con otras áreas lográndose una actitud positiva de ambas partes para trabajar en equipo en la solución de futuros problemas.

2.3.3.3. Programas individuales

Con base en la entrevista con el Jefe inmediato realizada en la Detección de necesidades, cada uno de los participantes del programa diseñó su programa individual con asesoría de su jefe y del Responsable de Capacitación de Ventas.

Para el diseño del programa individual se definieron las 6 competencias (tres del rubro del "saber hacer" y tres del rubro del "saber ser") en las que el evaluado y su Jefe inmediato eligieron trabajar durante este año, ya sea por el bajo nivel obtenido en la evaluación diagnóstica o por la prioridad que éstas representaban según el puesto ocupado.

El formato del Programa individual utilizado se presenta a continuación y en él se integra la información de:

- Las tres competencias del "saber hacer" definidas como prioritarias y sus correspondientes estrategias de aprendizaje
- Las tres competencias del "saber ser" definidas como prioritarias y sus respectivas estrategias de aprendizaje
- Los cursos del Programa General a los que la persona debía asistir de manera obligatoria
- Las áreas sugeridas para asignaciones temporales o "vacaciones creativas"

Las estrategias de aprendizaje utilizadas fueron muy variadas, según la competencia de que se tratara. Algunas de ellas fueron:

- integración de equipos multidisciplinarios para solución de problemas
- lectura de revistas o libros especializados
- investigación bibliográfica y documentación de casos
- tutoría uno a uno sobre una carencia específica
- asistencia a Diplomados o cursos externos
- reportes periódicos
- visitas de entrenamiento con los más experimentados
- ejercicios de simulación
- asignación de proyectos especiales

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PROGRAMA INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN
Ejemplo

Nombre : _____
Puesto _____ Fecha de elaboración _____

Competencias Prioritarias	Estrategias de capacitación y evidencias requeridas	Periodo
DEL "SABER HACER"		
1. Contribución a la Estrategia e Innovación de la Compañía	Asistencia a un Diplomado de Mercadotecnia EVIDENCIA: Elaborar durante el Diplomado un proyecto de innovación y obtener el Diploma con un mínimo de 8 como calificación. Presentar ambos documentos.	1° al 4° trimestre
3. Creación de un plan de clientes	Elaboración de un proyecto a negociar con el cliente siguiendo la metodología del CBDP EVIDENCIA: El documento del proyecto con el visto bueno del Jefe Inmediato	2° Trimestre
8 Concretar la negociación	Asistencia como observador a las negociaciones de personas más experimentadas (6 por lo menos) EVIDENCIA: Reporte con observaciones, sugerencias y aprendizajes de cada negociación observada. Preparación y negociación de la Revisión de Negocios del 2° Semestre EVIDENCIA: El documento de la Revisión de Negocios y reporte de las conclusiones de la negociación.	1°, 2° y 3er trimestres 4° trimestre
DEL "SABER SER"		
2. Creatividad Práctica	Se evaluará con los proyectos arriba mencionados, verificando la inclusión de soluciones innovadoras y nuevas perspectivas. EVIDENCIA: Documentos de los proyectos elaborados, subrayando las soluciones creativas desarrolladas.	1° al 4° trimestres
6. Dirigiendo a otros	Organización de juntas mensuales con su equipo de trabajo para clarificar roles, establecer metas y retos individuales y del grupo. Reuniones trimestrales con cada uno de sus colaboradores, realizando evaluación del desempeño, reconociendo logros y dando retroalimentación. EVIDENCIAS: Reporte de resultados de las juntas mensuales con su personal y Evaluación semestral de su propio personal al desempeño del Gerente.	Mensual Trimestral
8. Influenciando a otros	Se evaluará con la asignación temporal (vacaciones creativas) a otro Departamento en el que el Gerente no tenga poder jerárquico. EVIDENCIA: Reporte de resultados especificando cómo se logró el apoyo de los demás para llevar a cabo la asignaciones y si se lograron relaciones interpersonales efectivas. Además del reporte de evaluación del Jefe del área de asignación temporal sobre las habilidades de influencia del participante.	Por definirse

Cursos de asistencia obligatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Clientes • Influencia Positiva • Negociación Efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Pensamiento Creativo • Mercadeo por canales
----------------------------------	---	---

"Vacaciones creativas" Asignaciones temporales sugeridas (anotar por lo menos dos opciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Compras • Departamento de Trade Marketing (Mercadotecnia al comercio)
--	--

Firma del Gerente

Firma del Jefe Inmediato

Pedagogía. Guadalupe Ramos Palacios. 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.3.4 Ejecución de los programas de capacitación

- 2.3.4.1 Operación del programa general de cursos
- 2.3.4.2 Operación del programa vacaciones creativas
- 2.3.4.3 Operación del programa individual
- 2.3.4.4 Recursos humanos y financieros empleados

2.3.4.1 Operación del Programa General de Cursos

Diseño de cursos

Cada curso fue diseñado ex profeso para este programa. Tanto los instructores externos como internos que participaron fueron asesorados en lo que implica un programa de capacitación por competencias laborales y en la importancia de diseñar estrategias de aprendizaje que aseguren la aplicación y transferencia de los contenidos aprendidos. En todos los cursos se realizaban ejercicios con casos reales y la evaluación del curso implicaba la demostración al grupo de las habilidades adquiridas.

Calendario

Los diez cursos del Programa General fueron calendarizados mensualmente en un lapso de doce meses. Cabe aclarar que en el mes de diciembre no se programó ningún curso debido a la gran actividad comercial que se genera en ese mes, lo que obliga a la toda la organización a enfocarse en las tareas de ventas. Por otro lado, el curso 1 "Desarrollo de Clientes" se repitió en dos fechas debido a la gran importancia del tema y a que en él participaron los Gerentes de Ventas de las otras empresas de Unilever: Pond's, Marga de México y Helados Holanda. Para impartir este curso vinieron de una empresa filial en Brasil instructores especializados en el tema.

El orden en que se impartieron los cursos corresponde al número que tienen en la ficha descriptiva (anexo 3).

Instalaciones

Casi todos los cursos fueron impartidos fuera de las instalaciones de la empresa, por lo general en Cuernavaca, Querétaro o en algún Hotel de la Ciudad de México, esto con el fin de propiciar la concentración de los participantes en los contenidos del curso.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.3.4.2 Operación del programa vacaciones creativas

Para la organización de este programa se hizo un concentrado de las sugerencias de Vacaciones creativas de los 20 participantes, que se habían registrado en el formato del programa individual.

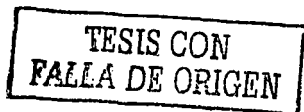
Dado que la intención era intercambiar puestos con gerentes de otras áreas de la compañía, se presentó el programa en una junta a los Directores y Gerentes de las diferentes áreas, explicándoles el objetivo de esta estrategia y solicitándoles su apoyo. Las otras áreas consideraron la idea un poco rara pero aceptaron cooperar. Cuando el programa inició y se realizaron las primeras 3 ó 4 asignaciones temporales, los involucrados de las otra áreas se dieron cuenta que el programa permitía, además del entrenamiento en el puesto, un mayor acercamiento y trabajo en equipo entre áreas que usualmente tenían fricciones. Esto se debía a que en todos los casos se buscaba que el puesto de la asignación temporal fuera un cliente interno del Gerente en cuestión, lo que propiciaba al final del periodo de intercambio, que hubiera un mejor servicio al cliente interno ya que se comprendían cabalmente las problemáticas del otro.

Una vez eliminada la resistencia y con la programación anual de vacaciones de las otras áreas se adaptó y se calendarizó el programa de "vacaciones creativas" de los Gerentes de ventas.

Mientras estos realizaban su asignación temporal en la otra área, su puesto era cubierto por su personal subordinado. Al finalizar el entrenamiento, el Gerente debía entregar a su Jefe inmediato un informe de resultados.

2.3.4.3 Operación del programa individual

El Departamento de Capacitación de Ventas concentró la información de los programas individuales solamente para cuestiones presupuestales, ya que había casos en que las estrategias de aprendizaje definidas requerían de la asignación de presupuesto. Por ejemplo un Diplomado. Sin embargo, el seguimiento y la responsabilidad de implementación de dicho programa quedó en manos tanto del involucrado como de su Jefe inmediato.



2.3.4.4 Recursos humanos y financieros empleados

Las actividades de Capacitación estaban a cargo de una sola persona (quien escribe este informe), responsable del diseño, planeación y coordinación de acciones, sin embargo, para la operación de los diferentes programas se contó con la colaboración de:

- El grupo de Gerentes protagonistas del programa de capacitación y los Jefes inmediatos, preparando casos de simulación y casos reales.
- Personal de otras áreas de la empresa que participó en el programa de vacaciones creativas.
- Responsables de la capacitación de ventas en las otras empresas de Unilever en la coordinación de actividades conjuntas
- Instructores externos quienes reestructuraron sus cursos para adecuarlos al programa por competencias laborales de Unilever
- Instructores Internos de las áreas de Logística, Distribución, Finanzas y Mercadotecnia quienes diseñaron e impartieron cursos de acuerdo con los requerimientos del área de ventas
- Instructores Internacionales-Internos quienes vinieron a México a apoyar el programa
- Personal del área de servicios generales, quienes apoyaban en cuanto a la preparación de cafetería, instalaciones y equipo.

Alrededor de 100 personas participaron en la ejecución de los diferentes programas de capacitación.

Recursos financieros empleados

El presupuesto ejercido durante los doce meses programados fue de un millón de pesos. Esto incluyó gastos de: pago de instructores externos; gastos de hotel, comida y transporte terrestre o aéreo cuando los cursos se hacían fuera de las instalaciones de Anderson Clayton; pago de cursos individuales como Diplomados o programas en el extranjero y gastos por material didáctico.

En este presupuesto no estaban contemplados gastos como: sueldos de los involucrados, costo del tiempo invertido durante las Vacaciones creativas, costo del diseño de cursos por instructores internos, costo del tiempo de los involucrados en programas de tutoría individual y otros *costos ocultos* que de contabilizarse podrían llevar el gasto del programa al doble del presupuesto ejercido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 Evaluación de las acciones de Capacitación

En términos generales, la evaluación de las acciones de capacitación "es un proceso sistemático y continuo, mediante el cual se obtiene información respecto al cumplimiento de los objetivos y metas del plan de capacitación en general y, en particular, del proceso de enseñanza aprendizaje. Permite establecer una retroalimentación para la toma de decisiones, tendientes a reorientar, en su caso, el plan y/o proceso de capacitación". (16)

Desde el enfoque de la Capacitación basada en Competencias Laborales Fletcher (17) menciona que para considerar que la capacitación basada en competencias es eficaz, su resultado debe ser un desempeño mejorado, un desempeño que pueda medirse, utilizando las mismas competencias que las que se emplearon para el diseño de la capacitación.

En este sentido, Mertens (18) señala que "desde la perspectiva de la estrategia de productividad de la empresa, la evaluación de la capacitación no debe hacerse sólo en relación al aprendizaje de los participantes, sino también en cuanto a qué ha sido su aportación a los objetivos que busca la organización. No basta convencer a los directivos de la empresa que la capacitación no es un costo sino una inversión, deberán generarse las evidencias de que la capacitación realmente da resultado".

Existen dos formas de evidencias:

- Evidencia del desempeño
- Evidencias de la adquisición de conocimientos

Los tipos de evidencia pueden ser:

- Evidencia directa (bienes y servicios producidos por el individuo)
- Evidencia indirecta (evidencia e información de apoyo respecto al individuo)

Las evidencias pueden encontrarse en:

- el entorno de la capacitación
- el entorno real de trabajo

En el caso de la experiencia que se describe en el presente informe se realizaron dos tipos de evaluación una relacionada con el aprendizaje de los participantes o nivel de dominio de cada una de las competencias preestablecidas por Unilever, y otra evaluación relacionada al Plan de Capacitación en su conjunto. Para ambos aspectos se realizó evaluación de inicio, evaluación de proceso y evaluación final.

2.4.1. Evaluación del aprendizaje de los capacitandos.

2.4.1.1 Evaluación de Inicio

Esta evaluación corresponde al proceso inicial de Detección de Necesidades de Capacitación, descrito en el inciso 2.2 de este capítulo.

Como resultado de la DNC se obtuvo una descripción individual del nivel de dominio de las 20 competencias evaluadas para cada uno de los participantes del Plan de Capacitación. El nivel de las nueve competencias del "saber hacer" en ventas quedó registrado en el formato "Resumen del nivel de dominio de las competencias y prioridades de atención en capacitación", (ver página 30), y el nivel de las once competencias del "saber ser" quedó registrado en la gráfica individual que entregó el despacho externo que evaluó estas características, (ver página 31).

Con estas dos fuentes de información, y utilizando el formato "Programa Individual de Capacitación" (ver página 40), el jefe inmediato y el participante en cuestión establecían los objetivos de capacitación del siguiente año definiendo:

- qué competencias, tanto del "saber hacer" como del "saber ser" se marcarían como prioridad para este año
- cuáles serían los métodos o estrategias de aprendizaje que se utilizarían para el desarrollo de cada competencia en cuestión, ya fuera en una actividad de capacitación del Programa Individual, en el Programa General de Cursos, o en el Programa de Vacaciones Creativas
- cuáles serían los criterios y evidencias de evaluación que debían registrarse y recolectarse para ser presentadas al final del período.

A partir de la información de la evaluación de inicio se definió como objetivo para todos los participantes, al finalizar el año avanzar por lo menos un grado, (en la escalada 0 al 4) con relación al nivel inicial.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.4.1.2 Evaluación Intermedia o de proceso (del aprendizaje)

- Programa General de Curso

Todos los cursos fueron diseñados con base en información y problemas reales. En la estructura de los cursos siempre estaba considerado un tiempo para la adquisición de conocimientos, sin embargo, la parte medular de todos los cursos era la adquisición, la práctica y la aplicación de las habilidades o competencias. Durante el desarrollo del curso y/o al final, los participantes tenían la oportunidad de mostrar su habilidad para solucionar los problemas usando las competencias adquiridas en el curso. Este diseño basado en solución de problemas de casos reales permitía que el proceso de evaluación del aprendizaje fuera fácilmente observable. Al final de cada evento los jefes inmediatos eran invitados como espectadores (evaluadores) para escuchar las presentaciones finales de los participantes. Éstas podían ser: la negociación de un proyecto con un cliente, la elaboración de una propuesta promocional, una entrevista de solución de conflictos con el personal, la exposición de un proyecto "creativo", etc.

Con este enfoque de solución de problemas y presentaciones finales al grupo, los cursos representaban una fuente muy importante para recolectar evidencias de aprendizaje, ya que el participante podía hacer su propia auto evaluación y documentarla; el jefe inmediato también podía registrar sus observaciones y, asimismo, el Instructor del curso ofrecía una evaluación final por participante, acerca del nivel de dominio del participante sobre la competencia principal a desarrollar en ese curso, con base en la misma escala que se usó en la evaluación diagnóstica:

- 0 = No tiene desarrollada la competencia
- 1 = Comienza a desarrollar la competencia pero requiere constante supervisión
- 2 = Puede desempeñar la competencia con eventual supervisión
- 3 = Puede desempeñar la competencia sin supervisión
- 4 = Tiene la competencia y la puede desarrollar con calidad y velocidad, además de poder apoyar a otros en el desarrollo de la misma

La evaluación del instructor era conservada por el participante para poder ser presentada en la entrevista de evaluación al final del año, como evidencia del desempeño alcanzado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Programa Vacaciones Creativas

La evaluación de proceso del aprendizaje en este programa se realizaba con un reporte de resultados al final del periodo de estancia en el puesto en el que se desarrolló el entrenamiento, elaborado por el propio participante y revisado por el jefe inmediato. El reporte debía incluir:

- Departamento y tiempo en que se desarrolló la estancia temporal
- Competencias que se buscaba desarrollar en el periodo
- Dificultades presentadas en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para solucionar los problemas del puesto en cuestión
- Aprendizajes obtenidos
- Sugerencias y observaciones generales para el Programa "vacaciones creativas"

- Programa Individual de Capacitación

Las formas de evaluación de las actividades individuales de capacitación eran muy variadas y habían quedado previamente especificadas en el formato "Programa Individual de Capacitación".

En el ejemplo que se presenta en la página 40 se puede observar que para la Competencia "Concretar la negociación" se definió como evidencia de evaluación la "Presentación y negociación de la Revisión de Negocios del 2º. Semestre", esto implicaba que debía elaborarse el documento correspondiente para presentarlo al cliente y negociar con él los objetivos del siguiente periodo. Todo esto representaba una situación 100% real, por lo que tanto la elaboración del documento como la presentación y negociación con el cliente eran supervisadas por el jefe inmediato.

Los tres programas (Programa General de Cursos, Programa Vacaciones Creativas y Programa Individual) se complementaban, del tal manera que las competencias definidas como prioritarias para cada individuo eran reforzadas en todos los programas. Así por ejemplo, en el caso que se menciona arriba, para desarrollar la competencia de "Concretar la negociación" se tenía previsto:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- a) Tomar en el Programa General el curso "Negociación Efectiva", en el que se obtendrían los conocimientos básicos de negociación y se practicarían las habilidades que se requieren para la aplicación de esta competencia.
- b) Realizar "vacaciones creativas" o estancia temporal en los Departamentos de Compras y/o de Trade Marketing. En estos Departamentos la labor de negociación con proveedores es muy intensa, sin embargo es de alguna manera de menor dificultad que la negociación con clientes, por esta razón se consideró como un paso progresivo en el entrenamiento de la competencia de Negociación. La estancia en estos Departamentos daba la oportunidad al capacitando de practicar negociaciones con un riesgo menor ya que se tenía la asesoría del Jefe del área.
- c) Como parte del Programa Individual a este participante se asignó la tarea de asistir como observador, por lo menos 6 veces, a presenciar negociaciones de Gerentes más experimentados, con el fin de propiciar el aprendizaje de la competencia de Negociación a partir de la observación de situaciones reales con sus consecuentes imprevistos. Y finalmente, también como parte de su Programa Individual se había definido que casi al concluir el año este capacitando realizara él mismo la planeación y ejecución de una negociación real, en la cual debía poner en práctica todos los conocimientos y habilidades desarrollados en las diferentes actividades de capacitación.

USO DE LA INFORMACIÓN

En todos los casos, la información que se obtenía de las evaluaciones de proceso era utilizada para tomar decisiones sobre ajustes al Plan Individual de Capacitación, por ejemplo agregar alguna otra actividad de aprendizaje, esto con el fin de asegurar que al final del periodo se lograran alcanzar los objetivos establecidos.

2.4.1.3 Evaluación final del aprendizaje

El proceso de capacitación que aquí se describe se programó para un año. Al término de este periodo se realizó la evaluación final del aprendizaje de los participantes siguiendo los siguientes pasos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) El evaluado y el Jefe inmediato establecen una cita : día, hora y lugar, para realizar la entrevista de evaluación final de resultados. Esta entrevista llevaba alrededor de 3 ó 4 horas y se realizaba fuera de las instalaciones de la empresa con el fin que no fueran interrumpidos.
- b) El evaluado recopila o prepara los siguientes documentos:
- Los listados desglosados de las Competencias Unilever (anexos 1 y 2)
 - Los formatos utilizados en la Detección de Necesidades de Capacitación: Auto evaluación de áreas y subáreas; Resumen del nivel de dominio de las competencias y prioridades de atención en la capacitación; Gráfica de la evaluación individual de las competencias del "saber ser"; y el formato "Plan Individual de Capacitación.
 - Todas las evidencias que sustenten la adquisición y/o aplicación de las competencias que tenía indicadas como prioritarias. Estas podían haber sido recopiladas tanto en eventos de capacitación, como en situaciones reales del desempeño del trabajo. Asimismo, las evidencias podían ser directas, es decir resultados obtenidos directamente por el evaluado, o evidencias indirectas, entre las que pudieran presentarse datos de resultados del negocio que hubieran sido indirectamente provocados por el evaluado, por ejemplo, incremento en ventas, entre otras.
- c) El evaluado y su Jefe inmediato realizan la entrevista de evaluación final en la que:
- Dialogan sobre las evidencias que presenta el evaluado para cada una de las competencias que desarrolló durante ese año y registran el nivel de avance en el dominio de las mismas. (Formato "Evaluación final")
 - Definen nuevos objetivos y establecen compromisos para el siguiente periodo (Formato Programa Individual de Capacitación).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMATO: EVALUACIÓN FINAL DEL APRENDIZAJE (hoja 1)

Nombre del Evaluado: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

COMPETENCIAS	Prioridad	Nivel de dominio al inicio	Nivel de dominio al final
1. Contribución a la Estrategia e Innovación de la Compañía			
2. Desarrollando la estrategia por canal			
3. Creación de un plan de cliente			
4. Gestión por categoría de producto			
5. Implementación del Plan de Clientes			
6. Organización y desarrollo de la estructura de ventas			
7. Gestionar la interrelación de la cadena logística con el cliente			
8. Concretar la negociación			
9. Gestión de terceros			
10. Claridad del Propósito			
11. Creatividad Práctica			
12. Poder Analítico Objetivo			
13. Orientación al Mercado			
14. Empuje Empresarial			
15. Dirigiendo a Otros			
16. Desarrollando a Otros			
17. Influenciando a Otros			
18. Confianza en sí mismo e Integridad			
19. Compromiso con el equipo			
20. Aprendiendo de la experiencia			

Prioridad: Marcar asterisco en las seis competencias que se definieron como prioritarias para trabajar en este año.

Nivel de dominio de la competencia

- 0 = No tiene desarrollada la competencia
- 1 = Comienza a desarrollar la competencia pero requiere constante supervisión
- 2 = Puede desempeñar la competencia con eventual supervisión
- 3 = Puede desempeñar la competencia sin supervisión
- 4 = Tiene la competencia y la puede desarrollar con calidad y velocidad, además de poder apoyar a otros en el desarrollo de la misma

NOTA: Habrá que calificar las 20 competencias independientemente de que se hayan definido como prioritarias o no, esto con el fin de conocer si hubo progresos en el desarrollo de otras competencias y considerar los resultados para la planeación del siguiente periodo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FORMATO: EVALUACIÓN FINAL DEL APRENDIZAJE (hoja 2)

Comentarios del Evaluado sobre su propio aprendizaje (considerar logros destacados y habilidades que representan mayor reto)

Comentarios del Jefe Inmediato sobre el aprendizaje del evaluado (considerar tanto áreas de alto desempeño o alto potencial, como áreas de aprendizaje limitado o de largo proceso)

Firma del Evaluado

Firma del Jefe Inmediato

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pedagogía. Guadalupe Ramos Palacios. 2002

**NOO SIGET
BIALLAR**

2.4.2 Evaluación del Plan de Capacitación

2.4.2.1 Evaluación inicial del Plan de Capacitación

- La evaluación de inicio del Plan de Capacitación correspondió a los resultados globales obtenidos en la DNC (ver página 32). Esta información permitió tomar las decisiones pertinentes respecto a los cursos que debían integrar el programa general, así como la prioridad de cada uno.

Por ejemplo, dado que todos los participantes del programa presentaron un bajo nivel de dominio de la Competencia "Creación de un plan de clientes", se definió que este curso sería uno de los primeros en el calendario y que se emplearía el tiempo necesario para revisar con detalle y practicar todos los elementos que señala la Competencia en cuestión (fue el curso más largo con una duración de 7 días en inmersión total); asimismo se definió que se destinarían los recursos financieros necesarios para conseguir los instructores más idóneos para el curso (se contrataron dos instructores extranjeros con reconocida experiencia dentro de Unilever en el manejo de los contenidos de este curso. (Para mayor detalle ver Anexo 3, curso 1)

- Por otro lado, también como una evaluación inicial, se realizó una revisión de los 20 formatos de "Plan individual de Capacitación" (página 40), correspondientes a cada uno de los participantes, con el fin de evaluar la pertinencia, suficiencia y nivel adecuado de las actividades o estrategias de capacitación que habían sido definidas conjuntamente entre el participante y su Jefe inmediato. Entendiendo como:
 - **Pertinencia:** que la actividad de capacitación sugerida esté relacionada de manera clara y directa con los criterios de desempeño especificados en la competencia
 - **Suficiencia:** que se prevean por lo menos 2 actividades de capacitación, individual o grupal, por cada competencia definida como prioritaria
 - **Nivel adecuado:** que las estrategias de capacitación elegidas permitan al participante adquirir tanto los conocimientos como las habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de la competencia en el nivel de complejidad requerido, manejando una multiplicidad de variables en circunstancias diversas y que permitan la aplicación de la competencia en contextos impredecibles.

Con base en esta evaluación, si las estrategias de capacitación seleccionadas no cumplían con los criterios arriba mencionados, se realizaban los ajustes necesarios con la asesoría del Jefe de Capacitación.

2.4.2.2 Evaluación de Proceso o Intermedia al Plan de Capacitación

- Programa General de Cursos

Durante la ejecución de este Programa se realizó evaluación de proceso a: contenidos y su utilidad para el desarrollo de las competencias, técnicas o experiencias de aprendizaje empleadas, instructores, duración del evento, organización, etc. El formato que se utilizó fue el siguiente:

Formato: Evaluación de eventos de capacitación

Nombre del evento _____

Fecha _____

<p>INSTRUCCIONES: Menciona 3 aspectos positivos y 3 aspectos negativos respecto a: Los temas y su utilidad para el desarrollo de las competencias objetivo, los ejercicios o casos prácticos, el balance entre teoría y práctica, el instructor, los materiales didácticos, la duración del evento, el manejo de tiempos, y la organización en general.</p>
<p>ASPECTOS POSITIVOS</p>
<p>ASPECTOS NEGATIVOS</p>
<p>SUGERENCIAS</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pedagogía.-Guadalupe Ramos Palacios. 2002

NOO 212ET
050 20 611AT

- Programa "Vacaciones Creativas"

La evaluación Intermedia y ajustes a este Programa se realizaba tomando como base los comentarios que los participantes hacían en su Reporte de actividades al final de la estancia temporal en el cual en uno de los apartados se les pedía que hicieran sugerencias y comentarios generales al programa "vacaciones creativas".

Los primeros reportes recibidos, en el Departamento de Capacitación nos hicieron ver que había muchas resistencias para la implementación de este Programa, por parte de los que dejaban su puesto para irse de vacaciones reales, ya que temían que el que se quedaba en su lugar no hiciera el trabajo correctamente, así que trataban de no dejar ningún pendiente de verdadera importancia o los dejaban a sus subordinados directos, de tal manera que el que llegaba ahí por su estancia temporal encontraba sólo trabajo de retos menores que no le permitía realmente ejercitar las Competencias que se tenían previstas que éste desarrollara, por ejemplo, negociaciones, desarrollo de proyectos creativos, coordinación de la logística de entrega de productos, etc.

Para solucionar este problema, el Director de Ventas consiguió el apoyo de los Directores de las otras áreas, explicándoles cuál era el objetivo del Programa y solicitándoles a los que dejaban su puesto por vacaciones, que dejaran al "ocupante temporal" que resolviera problemas reales y que les abrieran la información necesaria para realizar el trabajo. Poco a poco las resistencias se fueron eliminando y el Programa resultó ser muy útil para el desarrollo de competencias en situaciones reales.

- Programa Individual

La evaluación de Proceso y los ajustes al Programa Individual eran realizados por el Jefe inmediato, ya que éste junto con el participante daban seguimiento a las fechas compromiso de las Estrategias de Capacitación individual establecidas. En general, los ajustes que se hacían se referían a la inclusión de alguna nueva estrategia de capacitación, si es que consideraba que las ya establecidas no serían suficientes para el desarrollo de la competencia. En otros casos, los ajustes también podían generarse por un alto desempeño del capacitando o por alguna promoción a otro puesto, lo que podía traer como consecuencia cambiar las estrategias de capacitación por otras de mayor reto o mayor alcance, por ejemplo, capacitación en el extranjero, o algún curso individual que se enfocara a las necesidades del nuevo puesto.

En todos los casos, la información de las evaluaciones de proceso servía para realizar los ajustes necesarios y asegurar el logro de los objetivos al final del periodo.

2.4.2.3 Evaluación final del Plan de Capacitación

A todos los participantes y al Director de Ventas se les pidió contestar el siguiente formato:

FORMATO: EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (hoja 1)

INSTRUCCIONES: Exprese su opinión y sugerencias sobre los programas del Plan de Capacitación

PROGRAMAS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	SUGERENCIAS
General de Cursos			
Vacaciones Creativas			
Individual			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMATO: EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (hoja 2)

INSTRUCCIONES: Conteste con datos o hechos las siguientes preguntas acerca del logro de los objetivos cuantitativos y cualitativos del Plan anual de Capacitación.

OBJETIVO CUANTITATIVO: El participante logró avanzar por lo menos un punto en la escala de nivel de dominio de las 6 competencias marcadas como prioritarias?

OBJETIVO CUALITATIVO: Las Competencias desarrolladas en el Plan de Capacitación contribuyeron al logro de los objetivos de la compañía? De qué manera?

Fecha de elaboración _____

Nombre (opcional) _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.5 CONCLUSIONES

La información recopilada en los formatos de evaluación final del aprendizaje y evaluación final del Plan de Capacitación se concentró y se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- Los cursos generales deben de ser elaborados expresamente para Unilever y con base en las competencias y su desglose.
- Los cursos o Diplomados elaborados por otras instituciones o despachos pueden ser de utilidad para una formación general, sin embargo no siempre abarcan las Competencias que Unilever necesita para sus Gerentes.
- Los casos de problemas reales utilizados en los cursos fueron muy útiles para la aplicación y ejercitación de las Competencias
- Los instructores, ya sean externos o internos deben recibir una amplia explicación del sistema de Competencias Unilever, con el fin de que su diseño de curso cumpla cabalmente los objetivos de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes de las Competencias a desarrollar.
- El Programa "Vacaciones Creativas" contribuyó al mejoramiento de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo entre las áreas de ventas y otros departamentos de la compañía.
- La retroalimentación constante fue uno de los factores de éxito del Plan

LOS RETOS ENFRENTADOS

- Si bien la ejecución del Plan de Capacitación estuvo programada para un año, previamente al arranque se habían dedicado cinco meses para realizar la DNC y para el diseño de los Programas. Esta era la primera vez que se desarrollaba un Plan de Capacitación basado en Competencias laborales y esto implicó una etapa de diseño y planeación más larga y detallada de lo que la etapa de planeación había requerido en años anteriores.
- Los instructores internos, en general, son especialistas en su área de conocimiento pero no necesariamente tienen las habilidades para enseñar, y aunque recibieron un curso de Formación de Instructores, necesitaron un fuerte apoyo, asesoría y supervisión para realizar su curso basándose en el modelo de competencias laborales.
- Los instructores externos, aunque ya tenían experiencia docente, en general se resisten a cambiar el temario o la metodología que usan para impartir cursos que ya tienen

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estandarizados. El reto fue retomar su experiencia y enfocarla hacia el diseño de "cursos a la medida" basados en las competencias Unilever. Esto implicó también un trabajo meticuloso de revisión del diseño de cursos basados en problemas reales, y una supervisión estrecha durante la impartición de los mismos.

- Los capacitandos de mayor edad y experiencia tuvieron alguna resistencia para aceptar el nuevo sistema de capacitación por competencias, ya que esto implicaba desaprender sus viejos paradigmas y cambiarlos por las nuevas competencias, así como nuevos sistemas para aprender y para ser evaluados. A lo largo del desarrollo de los Programas las resistencias fueron disminuyendo.
- El mayor reto o situación crítica que enfrentamos fue la pérdida de personal ya capacitado. En esto intervinieron varios factores, por un lado el prestigio que tiene Unilever como empresa, por otro, el puesto de Gerente de Ventas o Cuentas Clave es actualmente en el mercado un puesto de alta demanda, y aunado a esto, la capacitación en competencias de ventas que estaban recibiendo provocó que otras empresas comenzaran a "piratear" a nuestro personal, esto significa que les ofrecieron mejores puestos o sueldos para que dejaran la empresa. De esta manera perdimos algunos de nuestros mejores elementos y en consecuencia, también perdimos la inversión en tiempo y dinero que se había destinado para la capacitación de este personal.

LOS ACIERTOS Y LOGROS

- El tener a las Competencias Laborales como eje articulador de las diferentes etapas del proceso de capacitación permitió que todos los involucrados (Directores, Jefes inmediatos, capacitandos, instructores y coordinador general) tuviéramos clara nuestra meta en común, obteniéndose con ello el compromiso de todos a lo largo del proceso, lo que significó uno de los principales factores de éxito.
- El conocer el listado de competencias permitió a los participantes tener el "mapa" de los conocimientos y habilidades que se esperan de ellos, lo que orientó su auto aprendizaje.
- La evaluación diagnóstica permitió a los participantes y a sus Jefes inmediatos tener un claro punto de partida y establecer objetivos realistas para ser alcanzados en un año.
- El conocer de antemano cómo serían evaluados, propició que los participantes fueran autogestivos y propositivos respecto a su proceso de capacitación.

- Los acuerdos registrados por escrito, respecto a las estrategias de capacitación, evidencias requeridas y tiempos establecidos, permitieron a los participantes y a los Jefes inmediatos realizar una evaluación objetiva sobre el progreso en el desarrollo de las competencias, evitando caer en juicios subjetivos por falta de evidencias del aprendizaje.
- La evaluación individual evitó que se hicieran comparaciones entre los participantes, enfocando la atención hacia los retos individuales respecto a su propio desempeño y no a la competencia por ser el mejor.
- Los cursos del Programa General permitieron unificar criterios en cuanto a la manera de realizar las labores gerenciales de ventas (Planes de clientes, negociaciones, Propuestas promocionales, etc.) mejorando con ello el trabajo en equipo entre las diferentes regiones del país y entre los diferentes departamentos de la Dirección de Ventas.
- Los tres Programas de Capacitación diseñados se complementaban de tal manera que permitan la adquisición de las competencias y su práctica no sólo en un evento aislado sino a lo largo del periodo, asegurando con ello el aprendizaje buscado.
- Si bien cada participante tenía objetivos individuales para el desarrollo de ciertas competencias, el hecho de que todos los involucrados conocieran los objetivos de aprendizaje que se buscaban, generó una sinergia grupal y un ambiente de aprendizaje colectivo y ayuda mutua.
- Los jefes inmediatos, al ser involucrados en todo el proceso, se comprometieron y asumieron como propia la responsabilidad del desarrollo del personal a su cargo. Desde esta perspectiva, el Jefe de Capacitación pasó a ser solamente un asesor y coordinador general del proceso.
- El proceso de evaluación final sirvió como retroalimentación a todos los involucrados y al mismo tiempo sirvió como proceso de Detección de Necesidades del siguiente periodo.
- Dados los beneficios que trajo el Programa de capacitación basado en competencias, se decidió adecuar también el sistema de Selección de Personal con base en las competencias del "saber hacer" y del "saber ser" de Unilever.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BENEFICIOS LOGRADOS

- El objetivo cuantitativo del Plan de Capacitación se logró al 100% ya que todos los participantes lograron avanzar por lo menos un nivel (en la escala del cero al cuatro) en las 6 Competencias que cada uno estableció como prioritarias.
- El objetivo cualitativo acerca de la contribución del Plan de Capacitación al logro de los objetivos de la compañía se expresó en:
 - Mayor efectividad de las negociaciones con clientes logrando con ello acuerdos comerciales de beneficio mutuo y relaciones a largo plazo
 - Desarrollo de los Clientes con que cuenta la compañía, apoyando al cliente en su propio crecimiento
 - Mejor imagen de la empresa por el profesionalismo de sus Gerentes
 - Mejor nivel de servicio al cliente: entregas completas y en el tiempo requerido por el cliente

En conclusión, puedo afirmar que el Plan de Capacitación diseñado fue exitoso, no como una experiencia acabada, sino que. Se puede afirmar que el Plan de Capacitación logró los objetivos que se planteó para un año y sentó las bases para la planeación de la capacitación de los siguientes periodos.

CAPITULO 3

3.1 Relación de las actividades de Capacitación desarrolladas con la formación recibida en el Colegio de Pedagogía.

Durante la experiencia profesional que describo en este informe, mi puesto era el de Jefe de Capacitación de Ventas y mis responsabilidades eran:

- Diseñar, implementar y evaluar el Plan de Capacitación
- Asesorar a Jefes y empleados en el desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño individual
- Asesorar a los instructores internos en la elaboración de sus cursos
- Contratar instructores externos y dirigirlos en el diseño de cursos "hechos a la medida" para Unilever
- Impartir cursos de Formación de Instructores
- Elaborar y asesorar en la realización de materiales didácticos
- Diseñar e implementar estrategias de selección de personal con base en el sistema de competencias Unilever
- Evaluar el potencial del personal para cambios de puesto o promociones
- Desarrollar Planes de Carrera individual para personal con alto desempeño
- Coordinar la evaluación del desempeño del personal
- Sugerir incrementos anuales de sueldo del personal de ventas, con base en el desempeño del periodo
- Administrar el presupuesto del área de Capacitación
- Presentar informes periódicos sobre las actividades del área
- Coordinar la inducción a la empresa e inducción al puesto del personal de recién ingreso.
- Asesorar sobre el diseño de la estructura de la organización de la Dirección de Ventas
- Planear a mediano y largo plazo los recursos humanos y perfiles de personal que serán requeridos, acorde con los objetivos del negocio y las tendencias del mercado
- Realizar descripciones de puesto del personal del área
- Diseñar o elaborar estrategias de comunicación para difundir objetivos, valores y resultados, de la organización.
- Participar en la definición de incentivos o compensación variable para el personal de ventas.

Para la realización de estas funciones, la formación que recibí en el Colegio de Pedagogía fue fundamental.

Las materias como: Didáctica General, Psicología de la Educación Didáctica y práctica de la especialidad y Psicotécnica Pedagógica me permitieron tener sólidas bases para el Diseño, implementación y evaluación de los Planes de Capacitación, así como para la formación de instructores internos y la asesoría de instructores externos.

Las materias como: Auxiliares de la Comunicación y Taller de Comunicación Educativa fueron excelentes herramientas para la realización de materiales didácticos y el diseño de estrategias de comunicación organizacional en la empresa.

Las materias de Orientación Educativa y Psicotécnica Pedagógica sirvieron como base para realizar las actividades de Selección de personal y de evaluación de personal con alto potencial de desarrollo en la organización.

Estadística aplicada a la Educación fue de vital importancia para la realización de reportes de resultados, análisis de la información y toma de decisiones en el área de capacitación.

Organización Educativa es una materia básica que fue de gran ayuda en mis labores de descripción de puestos y asesoría en la definición de la estructura organizacional.

Materias como Teoría y Práctica de la Investigación Socio-Pedagógica, Taller de Investigación Pedagógica, Pedagogía Experimental y Metodología, me permitieron desarrollar habilidades para plantear y analizar problemas, así como para buscar soluciones considerando diferentes perspectivas. Si bien los conocimientos obtenidos en estas materias no se aplican directamente en la capacitación, las habilidades de investigación que se desarrollan sí son fundamentales para: el desarrollo de proyectos, el análisis de problemas y toma de decisiones, la interpretación de resultados, así como para la planeación y organización de actividades diversas.

En suma, puedo afirmar que las diversas áreas de la carrera de Pedagogía me dieron un sustento teórico y metodológico que me sirvió de apoyo en las labores de Diseño, Planeación, Administración y Evaluación de los Programas de Capacitación que realicé para Unilever.

3.2 Recomendaciones para el Pedagogo que se oriente al trabajo de Capacitación empresarial.

Si bien egresé del Colegio de Pedagogía con sólidas bases para diagnosticar, analizar y proponer alternativas de solución a problemas educativos en general, durante mi ejercicio profesional fue necesario profundizar en aspectos específicos de la labor de capacitación y en otros aspectos que en la práctica empresarial también se incluyen en el puesto de Jefe de Capacitación. Por esta razón, como formación extracurricular asistí a cursos especializados en: Comunicación Organizacional, Proceso y Técnicas de Reclutamiento y Selección, Proceso Integral de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Administración de Sueldos y Compensaciones, Proceso de Evaluación del Desempeño, y otros.

Algunas de estos temas son especialidad de los Licenciados en Administración, y otros, como la Selección de Personal, son actividades desarrolladas por Psicólogos, sin embargo las empresas no pueden contratar un especialista para cada área y en general sucede que tienen a una persona, ya sea Pedagogo, Psicólogo o Administrador, desarrollando la función en su conjunto. Por esta razón, si un Pedagogo quiere ocupar puestos de mando, Jefaturas o Gerencias, deberá estar preparado no sólo en procesos de Capacitación o aprendizaje sino también en las otras áreas que mencioné arriba.

Asimismo, el Pedagogo que se oriente al trabajo en Recursos Humanos tiene que contemplar en su formación integral -siguiendo con la terminología Unilever- tanto competencias del "saber hacer" como competencias del "saber ser".

A continuación reproduzco el listado de competencias que Unilever requiere para un Gerente de Capacitación y Recursos Humanos con el fin de que el Pedagogo interesado en esta área pueda diseñar su propia formación, ya sea en el Colegio de Pedagogía, tomando materias optativas en la Facultad de Administración o en la de Psicología y/o tomando cursos extracurriculares.

Competencias del "saber hacer" para un Gerente de Recursos Humanos (19)

- **Planificación de los recursos humanos.** Traducir los planes y objetivos del negocio en necesidades futuras de recursos humanos. Diseñar planes de carrera individual, promociones y

planes de sucesión o reemplazos. Evaluar el potencial del personal clave.

- **Administración del Aprendizaje.** Diseño y puesta en práctica de procesos de aprendizaje individuales, grupales y organizacionales, cuidando la relación eficacia-costos, que logren el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para el éxito actual y futuro del negocio.
- **Mejora del desempeño.** Desarrollo y puesta en práctica de sistemas de medición y retroalimentación para mejorar el aporte de individuos y equipos a los resultados del negocio; así como monitorear el clima laboral y las actitudes del personal.
- **Compensación y remuneración.** Diseño, implementación y administración de la remuneración y otras estrategias de compensación que atraigan, motiven y retengan a los empleados y permitan maximizar la rentabilidad del negocio.
- **Reclutamiento y Selección.** Análisis del mercado de trabajo y desarrollo de procesos de selección y métodos de evaluación que aseguren la contratación de la persona idónea.
- **Desarrollo Organizacional.** Diseño de la organización y dirección de los procesos de cambio. Asesoría sobre cultura, procesos, estructura organizacional y roles.
- **Comunicación Organizacional.** Diseño de canales y medios de comunicación interna que promuevan la cultura, filosofía y valores de Unilever.

Competencias del "saber ser" para cualquier puesto a nivel Gerencial

En lo que se refiere a este tipo de competencias, el Pedagogo podría considerar las que se describen en el anexo 2 de este informe, que son las que Unilever requiere para cualquiera de sus Gerentes, o bien tomar como base las 18 competencias que sugiere la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos de la UNAM, (20) éstas son:

- **COMPETENCIAS PERSONALES**

- Adaptabilidad
- Confianza
- Aprendizaje continuo
- Creatividad - Innovación
- Energía
- Iniciativa
- Integridad
- Tolerancia al estrés

- Impacto
- Tenacidad
- **COMPETENCIAS INTERPERSONALES**
 - Asesoría
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo - Colaboración
- **COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**
 - Liderazgo e Influencia
 - Participando en reuniones
 - Compartiendo responsabilidad
- **COMPETENCIAS DE TOMA DE DECISIONES**
 - Toma de decisiones
 - Planeación y Desarrollo

El desarrollo de estas 18 competencias es, sin lugar a dudas, indispensable para el buen desempeño del trabajo de Capacitación Empresarial.

Otros conocimientos y habilidades

Otra área de conocimientos y habilidades que el Pedagogo debe considerar para desempeñarse con éxito en el ambiente empresarial es el dominio del idioma Inglés y de los paquetes de computación básicos (Procesador de palabras, Hoja de cálculo y Diseño de presentaciones). No será suficiente un nivel de traducción del Inglés o un manejo incipiente de la paquetería. El nivel que se requiere es de dominio de estas habilidades.

CONSIDERACIONES FINALES

El éxito del Pedagogo en el ambiente empresarial depende en principio de la sólida formación que obtenga en su trayectoria escolar, sin embargo, esto es sólo una condición necesaria pero no suficiente, el Pedagogo debe tomar en cuenta que el mercado de trabajo está sumamente competido y que cada vez que haya una plaza vacante en el área de Capacitación, llegarán a solicitarla

decenas de profesionistas, tanto de otras carreras de la UNAM como de otras Universidades, por lo que será necesario estar listo con:

- Excelente trayectoria académica que se demuestre tanto en el promedio de calificaciones como en el dominio de los tópicos que conciernen al Pedagogo
- Prácticas profesionales y Servicio Social enfocados en la Capacitación empresarial
- Dominio del idioma Inglés, no sólo a nivel traducción, sino hablado y escrito también.
- Dominio de los paquetes básicos de computación, y si es posible, también de los paquetes que se usan para la administración de Recursos Humanos y para la Selección de Personal
- Competencias del "saber hacer" que son requeridas en los puestos de Capacitación, desarrolladas ya sea curricular o extracurricularmente.
- Competencias del "saber ser" que son requeridas para el ejercicio profesional de cualquier carrera, desarrolladas o ejercitadas en cualquier experiencia de aprendizaje (Prácticas profesionales, Servicio Social, elaboración y presentación de proyectos en equipo, etc.), o tomando cursos específicos para el desarrollo de las mismas.

Con relación a este último punto, existe poca oferta de cursos para el desarrollo de este tipo de competencias. Las Facultades de Contaduría y Administración y la de Psicología ofrecen eventualmente cursos sobre Liderazgo, Toma de decisiones, Planeación y Organización, sin embargo, en lo que se refiere a las Competencias Personales e Interpersonales no existen muchas opciones educativas que estén específicamente enfocadas al desarrollo estas habilidades.

Actualmente la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos ofrece el curso "Obteniendo el trabajo que deseo", dirigido a los egresados de la UNAM. Durante este curso se revisa el significado y algunos ejemplos de las 18 competencias que enumeré en las páginas 62 y 63 se identifican las competencias principales según puesto de trabajo y se hace una auto evaluación para conocer si se cuenta con las competencias que las empresas están solicitando. El curso no busca desarrollar dichas competencias, solamente pretende darlas a conocer para que el egresado realice un autodiagnóstico y se prepare adecuadamente para una entrevista de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con base en mi trayectoria profesional, considero que el desarrollo de estas 18 competencias es vital para el buen desempeño profesional del Pedagogo. Sería interesante que el Colegio de Pedagogía trabajara conjuntamente con la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos para diseñar e impartir talleres que permitieran a los estudiantes, a lo largo de la carrera, el desarrollo de las competencias fundamentales que hoy en día todas las empresas u organizaciones están requiriendo.

ANEXO 1

COMPETENCIAS (DEL SABER HACER) PARA GERENTES DE VENTAS

1. **CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA E INNOVACIÓN DE LA COMPAÑÍA**
2. **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA POR CANAL**
3. **CREACIÓN DE UN PLAN DE CLIENTES**
4. **GESTION DE LA CATEGORÍA**
5. **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CLIENTES**
6. **ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS**
7. **GESTIONAR LA INTERRELACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA CON EL CLIENTE**
8. **CONCRETAR LA NEGOCIACIÓN**
9. **GESTION DE TERCEROS**

1. **CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA E INNOVACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Creación y evaluación de las oportunidades de negocio derivadas de la evolución del comercio local e internacional. Incorporación de las mismas dentro de la estrategia y procesos de innovación de la Compañía.

- 1.1 **Analizando el entorno de la competencia**

Creando una red de información para seguir atentamente las actividades de la competencia realizando análisis de resultados, así como de los puntos débiles y fuertes de la competencia; realizando estudios sobre el posicionamiento de los productos de la competencia; anticipando las futuras actividades y reacciones de la competencia

- 1.2 **Generando y desarrollando oportunidades**

Investigando posibles oportunidades de negocio a partir del análisis de tendencias del comercio minorista; creando opciones/innovaciones para el desarrollo del canal y del cliente; evaluando su impacto sobre complejidad y costos; construyendo credibilidad para estas oportunidades/opciones convirtiéndolas en valor agregado para la

Compañía; evaluando estrategias de negocio y actividades desde la perspectiva de clientes y competidores

1.3 Prediciendo el entorno del mercado

Identificando y accediendo a las fuentes de información sobre el futuro entorno del mercado; analizando las tendencias clave del consumidor y prediciendo acontecimientos en el comercio minorista (p. Ej., cambios en los hábitos de compra doméstica, internacionalización del comercio minorista, cambios en la capacidad de compra del consumidor); construyendo alternativas del futuro escenario, comprobando las predicciones con el cliente y otras personas de influencia.

1.4 Definiendo el modo de hacer negocio (Condiciones comerciales)

Estableciendo las reglas, es decir, términos comerciales, grado de apertura, política de pago, descuentos-volumen, condiciones de entregas; estando en línea con la estructura del mercado del comercio minorista; determinando la eficacia el enfoque que deseamos con el minorista (ej. Hacer dinero en la compra y no en la venta); equilibrando la reducción de costos con la complejidad de preferencias del cliente; determinando las implicaciones para la filosofía y valores de la Compañía

1.5 Comunicando la oportunidad

Logrando que el personal de otras áreas relacionadas con la de ventas, participe en la formulación de estrategias para los clientes (ej. Equipo de trabajo interdisciplinario); comunicando las conclusiones de análisis de cliente y competencia a todas las partes interesadas (p. ej. Mercadotecnia); garantizando el flujo continuo de información sobre clientes y competencia en la compañía

1.6 Evaluando la facilidad de la organización para dar respuesta a las oportunidades del mercado

Evalutando las implicaciones que las oportunidades/ términos comerciales tienen para la gestión del cliente, producción y distribución; revisando las estructuras internas y redes de información; examinando enfoques alternativos que garanticen la transferencia de la información sobre futuras oportunidades comerciales (p. Ej. Rotación de puestos, capacitación, etc)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA POR CANAL

Evaluación del impacto de las tendencias de los hábitos de compra del consumidor tanto en los canales comerciales existentes como emergentes. Selección de canales y desarrollo de servicios alternativos integrando distribución física, organización de ventas y cartera de productos que optimicen la oferta de opciones comerciales al consumidor.

2.1 Seguimiento al consumidor

Seguimiento y analizando los factores externos que influyen en el estilo de vida y hábitos de compra del consumidor (p.ej. medio ambiente, tiempo de ocio); interpretando la investigación de mercados sobre el consumidor; construyendo una visión del consumidor / comprador.

2.2 Determinando los desarrollos por canal

Investigando y evaluando las principales macro tendencias en la evolución del mercado; realizando un análisis comparativo con otras empresas con relación a productos y canales que formen parte del conocimiento que Unilever tiene del canal; acordando estudios de mercado conjuntos entre compañías-países; construyendo modelos de economía de mercados minoristas; comunicando la evolución del canal a Mercadotecnia.

2.3 Construyendo estrategias para el canal

Seleccionando los canales preferidos basándose en el análisis de evolución y estrategias /objetivos de la compañía; creando y evaluando las opciones destinadas a explotar y gestionar el canal (p. Ej. Uso de TI para el desarrollo de nuevos servicios, y métodos de distribución); llevando a cabo un completo análisis de costos y presupuesto del negocio para los posibles canales nuevos; comparando el apoyo a los canales existentes y a los nuevos, teniendo en cuenta el impacto en los consumidores; asegurando la integración de la estrategia del canal con los planes de la compañía.

2.4 Evaluando la gama de productos y considerando su adecuación

Explotando las oportunidades de adaptar los productos a canales específicos; haciendo que encaje la gama de productos existentes con las necesidades del consumidor en canales alternativos; participando en el desarrollo de medios y conjunto de apoyo dirigidos al modelo de nuevo consumidor; encontrando las sinergias con los proveedores existentes de los nuevos canales; garantizando la transparencia de los costos totales de la cadena de suministros.

2.5 Revisión y evaluación del canal

Evaluando las implicaciones sobre los recursos y complejidad cuando se introducen nuevos canales; determinando hasta qué punto la

introducción de nuevos canales aporta un incremento al negocio; controlando el conflicto con los clientes de los diferentes canales; evaluando y garantizando la imagen de marca y las diferencias de precios entre los canales; revisando las implicaciones logísticas incluyendo el logro de los deseados niveles e servicio al cliente.

3. CREACIÓN DE UN PLAN DE CLIENTES

Integración de los objetivos de cliente, competidor y compañía, prácticas y procesos en un enfoque global hacia el cliente o segmento específico de clientes. Elaboración de planes de negocio detallados de cliente, para ajustar las capacidades de Mercadotecnia, Producción y Logística y alcanzar las necesidades de beneficio y volumen de ventas tanto de la compañía como del cliente.

3.1 Evaluando las oportunidades del cliente y analizando el comportamiento de la competencia
 Interpretando los datos de mercado, deduciendo objetivos y estrategias del negocio del cliente a partir de una evaluación de la rentabilidad del cliente, iniciativas específicas del cliente y una comprensión profunda del mercado; controlando las actividades de la competencia para deducir su política en el mercado; identificando oportunidades potenciales a partir de predicciones y de futuras estrategias del cliente; elaborando un análisis del cliente y su rentabilidad.

3.2 Interpretando la estrategia compañía / canal
 Traduciendo las prioridades de la compañía en prioridades de ventas; evaluando las implicaciones en ventas de las estrategias de Mercadotecnia (p. ej. impacto del precio, principales acontecimientos, promociones, demostraciones de producto); definiendo la estructura de los términos comerciales de acuerdo con los objetivos de la compañía y los resultados del cliente; evaluando los riesgos específicos de un cliente concreto derivadas de la estrategia del canal comercial.

3.3 Generando y evaluando las opciones del cliente
 Elaborando un análisis de riesgo sobre el conjunto de actividad de ventas; examinando actividades alternativas (p. ej. más vendedores, descuentos, servicio al cliente, logística) creando una estrategia de precios; equilibrando los gastos de ventas con un beneficio óptimo del cliente; comprobando posibles conflictos del plan escogido con otros clientes.

3.4 Detallando el plan de clientes
 Fijando los objetivos clave de volumen y beneficios; detallando el plan (p. Ej. Objetivo de volumen por etapa, condiciones de venta,

beneficio del cliente, calendario, presupuestos, precios, promociones, acontecimientos principales); revisando las implicaciones en la organización; balanceando el plan detallado con los planes de Mercadotecnia, producción y Logística; fijando planes detallados de actividades.

3.5 Atrayendo al cliente hacia el negocio
Identificando oportunidades combinando el plan de la compañía con el conocimiento del cliente; vendiendo la oportunidad-cliente dentro de la compañía; comunicando a Mercadotecnia las implicaciones de las actividades del cliente e iniciativas de la competencia; comunicando a las partes involucradas las necesidades de recursos, actividades y responsabilidades del plan detallado, asegurando el compromiso interno.

4. GESTION DE LA CATEGORÍA

Definición y acuerdo sobre la categoría con el minorista su papel en dicho negocio (dentro de la estrategia global de la categoría tal como está definida en el plan de Mercadotecnia de la compañía). Especificación del papel de la marca dentro de la categoría y desarrollo de planes específicos cliente-canal, así como las acciones encaminadas a lograr la penetración, utilizar la innovación y maximizar el crecimiento y la rentabilidad.

4.1 Definiendo y apoyando las categorías
Evaluando el potencial y alcance de la colaboración del minorista dando el éntorno del comercio; cuando sea conveniente, definiendo claramente con el cliente las categorías e interpretando la dirección a largo plazo de la categoría para el minorista; identificando a los miembros principales del equipo de la categoría, acordando las estrategias iniciales de la categoría que han de ser evaluadas y revisadas; facilitando la cooperación entre el cliente y la dirección de la compañía, formando equipos para la categoría.

4.2 Análisis y estrategia e la categoría
Determinando la propuesta que apoyará la penetración del producto; acordando necesidades y disponibilidad de datos de hábitos de compra del cliente; revisando las participaciones de mercado, analizando el papel de las marcas, evaluando la gama de productos y segmentación del mercado.

4.3 Introducción de nuevos productos
Conociendo los procesos de decisión y puesta en práctica de los clientes, determinando riesgos-beneficios de involucrar al cliente en el proceso de innovación; acordando con el cliente as características

destacadas del producto (p. Ej. Tamaño de los pallets, configuración de las cajas) ; elaborando planes de lanzamiento que incluyan todos los aspectos de la cadena de suministro; implementando y comprobando las actividades dentro de la tienda para apoyar el lanzamiento y que estén en línea con los planes de medios de la marca.

4.4 Garantizando la disponibilidad y visibilidad del producto
Desarrollando planes de colocación y acomodo del producto congruentes con los planes globales de la categoría; empleando departamentos especializados en mercadeo para conectar con el cliente; asegurándose de que las actividades dentro de la tienda consigan el máximo impacto de las actividades promocionales y que en el punto de venta se reflejen los mensajes de la marca; evaluando la colocación en los estantes y el flujo de productos; obteniendo el espacio necesario gracias a una rápida comunicación con el cliente y la tienda.

4.5 Planificando promociones
Fijando y acordando objetivos promocionales por área de producto; acordando estrategias promocionales conjuntas; integrando planes promocionales con los Planes de Mercadotecnia; planificando actividades hechas especialmente para el cliente con el fin de aumentar el compromiso del minorista; fijando una estrategia de precios promocionales; estableciendo objetivos y medidas de funcionamiento de las promociones; elaborando presupuestos de promociones; evaluando resultados comerciales de las promociones.

4.5 Evaluando y revisando resultados
Definiendo y acordando sistemas de medición de resultados de la categoría; volumen, valor, margen para el minorista, participación del mercado (general y por minorista), participación de la marca, precio, costo de la promoción; evaluando el índice de devolución de mercancía global-consumidor sobre las marcas de la compañía y las devoluciones al minorista.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CLIENTES

Movilización de la compañía para implementar los planes de cada cliente y establecer medidas y procesos para controlar dicha implantación.

5.1 Identificando brechas y oportunidades
Implantando un sistema para vigilar los resultados destacando las principales desviaciones; desarrollando un sistema de "alarma rápida" (p. Ej. Lento desplazamiento de producto); revisando los resultados de la categoría y del producto de otros minoristas para identificar posibles gaps que hubiera en los planes relativos a la línea de

productos y/o a las promociones; analizando individualmente los resultados de cada plan de cliente.

5.2 Analizando las causas de las desviaciones

Evaluando y analizando los resultados de cada categoría; garantizando que las previsiones de futuras promociones sean congruentes con la realización de los planes; evaluando la exactitud y puntualidad de los datos de rentabilidad del conjunto de características del envase; evaluando la eficacia de las promociones en todos los clientes; revisando los precios de la competencia, diferencias y movimientos de precio para garantizar que los precios de la marca sean realistas y adecuados.

5.3 Desarrollando e implementando respuestas específicas

Definiendo acciones específicas (p. Ej. Iniciativas comerciales, acontecimientos extraordinarios, precios y rentabilidad, nivel de existencias y servicios); evaluando la rentabilidad de la respuesta; juzgando el riesgo para la compañía; tratando cada tema en concreto, p. Ej.:

Iniciativas comerciales-negociables: impulsando las oportunidades extraordinarias de negocio por medio de adecuadas iniciativas comerciales a corto plazo; gestión conjunta con el cliente para su participación en temas comerciales.

Acontecimientos extraordinarios-promociones: haciendo que los tratos especiales a corto plazo respondan a los deseos de los compradores de los principales clientes; garantizando que la actividad promocional acordada se ponga eficazmente en práctica dentro de la tienda con el espacio y las características adecuadas; realizando visitas-auditorías a las tiendas.

Consiguiendo los precios acordados con el minorista: gestionado las diferencias en precio de las marcas con cada cliente; gestionando con los clientes el cumplimiento de los precios de promoción acordados en el mercado.

Nivel de existencias y servicio. Estableciendo la capacidad de almacenaje del cliente; realizando continuas revisiones de las existencias para mantener en nivel óptimo los espacios de anaqueles y garantizar de esta manera el máximo de ventas.

Términos comerciales. Haciendo ajustes para ser consecuentes con las estrategias prioritarias y reflejar el costo de hacer negocio y aprovechar las oportunidades potenciales; estimulando el lanzamiento de nuevos productos y protegiendo al mismo tiempo la rentabilidad total.

5.4 Comunicando internamente y coordinando las soluciones

Comunicando los planes con el detalle necesario; informando la retroalimentación y resultados del cliente; estableciendo la frecuencia y contenido de la revisión de los planes; involucrando a expertos;

motivando y apoyando a la gente explicándoles oportunidades y objetivos; haciendo participar a la gente del éxito en el desarrollo del cliente; promocionando una participación de modo regular tanto interna como externa de planes y resultados; animando al cliente, cuando sea conveniente, a sentirse "dueño" de los planes; acordando el detalle de medidas y marco temporal.

6. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS

Dirección DE la estructura y servicios de apoyo a fin de crear, desarrollar y maximizar las oportunidades del cliente, de acuerdo con los objetivos de la categoría y del canal. Definición del conjunto de habilidades, características especiales e incentivos adecuados a los individuos y equipos en la gestión del cliente.

6.1 Alineando la estructura de gestión del cliente

Interpretando las necesidades presentes y futuras del comercio (p. Ej. Nivel de sofisticación del comercio); examinando disposiciones alternativas (p. Ej. Cuentas clave o ejecutivos de ventas, organización geográfica o por tipo de producto, ventas telefónicas o visita directa); investigando la utilización de terceros (promotores, agencias, etc.); planificando y perfeccionándola estructura para satisfacer las necesidades del cliente y cumplir los objetivos propios de la compañía; especificando tipo de servicios de apoyo necesarios (trade marketing, category management).

6.2 Definiendo valores, roles y responsabilidades

Especificando y contrastando los papeles de equipos e individuos dentro de la organización; definiendo niveles de responsabilidad y funciones; comunicando objetivos y filosofía de la compañía; promoviendo un enfoque centrado en las necesidades y oportunidades del cliente, identificando y eliminando los obstáculos que impidan alcanzarla cultura y valores deseados; utilizando equipos interdisciplinarios que resuelvan los problemas del cliente y generen la innovación con respecto al cliente.

6.3 Optimizando las posiciones de la gente en la estructura

Haciendo que ajusten los recursos humanos actuales con los roles asignados y volviendo a entrenarlos si fuera necesario; creando las especificaciones de reclutamiento para futuras necesidades; estableciendo estándares de comportamiento y desempeño; evaluando las habilidades actuales frente a futuras necesidades; desarrollando apoyando programas internos de formación, utilizando los especialistas de la organización para ello; manteniéndose al día con los nuevos métodos y enfoques de formación; desarrollando las habilidades de trabajo en equipo.

6.4 Estableciendo sistemas de apoyo

Definiendo procesos de comunicación que proporcionen mecanismos sencillos de acción; determinando las necesidades de apoyo de Informática; estableciendo las implicaciones derivadas del número de personas en trabajo de campo y sus medios de comunicación con los clientes y con su jefe directo; evaluando las capacidades del cliente en cuanto a correo electrónico; definiendo la información de gestión necesaria y creando sistemas diseñados para el usuario.

6.5 Motivando y recompensando

Creando objetivos tangibles para hacer que las recompensas y reconocimientos se hagan sobre bases claras; construyendo con especialistas en Recursos Humanos esquemas de incentivos para individuos y equipos; anticipando distorsiones a largo plazo de los objetivos de desempeño y de los programas de incentivos; adaptando los procesos de motivación y recompensas para estimular la innovación; haciendo que el estilo y la actuación del gerente se dirijan a reforzar los resultados; reconociendo públicamente al personal con los mejores resultados.

6.6 Gestión y desarrollo de territorio

Decidiendo la rapidez y extensión del cambio de papeles que se requiere para la cobertura total del territorio; estableciendo políticas claras sobre conflictos entre "fronteras" de clientes; estableciendo as necesidades en cuanto a suministro y distribución; evaluando necesidades de información y apoyo; revisándolas implicaciones para la administración de almacenes.

7. GESTIONAR LA INTERRELACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA CON EL CLIENTE

Desarrollo de previsiones a corto plazo, definición de transacciones, pedidos, pagos, resurtimientos, intercambio de datos, etc., y niveles de servicio, para ofrecer una respuesta coherente de la compañía.

7.1 Evaluación y desarrollo del servicio al cliente

Interpretando la evolución del mercado y las actividades de servicio del competidor; determinando las necesidades de servicio del cliente; evaluando el objetivo de los sistemas y procesos del cliente; evaluando las posibilidades de servicios concretos diferenciados (p. Ej. Provisión de equipo de refrigeración, administración de existencias, reposición continua); definiendo pronósticos de volumen de ventas a corto plazo que tengan en cuenta el impacto de las promociones y otros acontecimientos; examinando la viabilidad, necesidades de recursos, necesidades de sistemas, necesidades de distribución, implicaciones de costos y valor agregado potencial.

7.2 Previsión de ventas a corto plazo

Haciendo previsiones de volumen a corto plazo para cada cliente, ajustándolas previsiones para cubrir las promociones y otras actividades; comunicando los pronósticos de venta y agregándolos a los pronósticos de la compañía.

7.3 Fijando y monitoreando el nivel de servicios

Traduciendo lo que ofrecemos en objetivos y medidas de servicio; estableciendo los términos logísticos y de servicio al cliente, haciendo que las necesidades del cliente se ajusten a la política de la compañía, a sus condiciones comerciales y a las restricciones legales; acordando con el cliente niveles y medidas de servicio; llevando a cabo encuestas continuas sobre la satisfacción del cliente; controlando y publicando la eficacia lograda contra la planeada.

7.4 Estableciendo el intercambio y la gestión de la información con el cliente

Coordinado el intercambio de datos de ventas; participando en el desarrollo conjunto de sistemas; evaluando el desarrollo de sistemas de acuerdo con la política de la compañía y necesidades legales; traduciendo los sistemas de descuento en sistemas administrativos para el comercio; gestionando la seguridad al acceso e la información de la estructura de precios; garantizando que el cliente disponga de una lista correcta de la línea de productos vigentes.

7.5 Organizando la gestión de servicio al cliente

Identificando los puntos de contacto con el cliente; tomando medidas organizativas (p. Ej. Definiendo un equipo de servicio para la cuenta del cliente); garantizando la consistencia y coherencia en los contactos con el cliente; controlando los procesos de servicio al cliente; facilitando las reuniones entre clientes y especialistas de la compañía en la cadena logística; gestionando la comunicación sobre disponibilidad de producto en la cantidad y tiempos requeridos.

7.6 Ocupándose de los reclamos del cliente y asegurando los pagos

Ocupándose de los reclamos (p. Ej. Entregas incorrectas, retrasadas, falta de existencias, facturas incorrectas, mercancía deteriorada); usando habilidades personales; solucionando los problemas conjuntamente con el cliente y todos los involucrados; evaluando la responsabilidad de cada actor en la cadena logística; coordinando acciones correctivas; asegurando el seguimiento, evaluación y eficacia del proceso de gestión de reclamos; acordando el formato de factura; emitiendo notas de crédito; llevando a cabo u informe exhaustivo sobre el valor del crédito y las condiciones de pago.

8. CONCRETAR LA NEGOCIACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Planificación de acercamientos, enfoques y ofertas para transacciones específicas con un cliente individual, basadas en el conocimiento profundo de los objetivos de negocio y procesos del cliente, así como la aplicación de habilidades para influir y negociar de modo que se llegue a un resultado rentable.

8.1 Conociendo al cliente

Identificando posibles fuentes de conocimiento del cliente; estudiando, estableciendo conexión, preguntando y escuchando para obtener la información necesaria; determinándolos objetivos personales y de negocio del cliente-comprador; prediciendo las futuras necesidades del cliente; desarrollando un conocimiento especializado del negocio del cliente; hablando el lenguaje del cliente; analizando los procesos de toma de decisión del cliente.

8.2 Planificando tácticas y enfoques

Analizando el plan detallado del cliente y convirtiéndolo en objetivos para la negociación; revisando la historia comercial del cliente y negociaciones pasadas; incorporando consideraciones de logística, mercadotecnia, producción; anticipando las acciones de la competencia; planeando el proceso de negociación; evaluando las implicaciones del enfoque elegido considerando una relación a largo plazo.

8.3. Estableciendo una red de trabajo con el cliente

Identificando contactos importantes a otros niveles y funciones dentro de la organización del cliente; desarrollando una relación con el cliente a varios niveles para conseguir una comprensión más profunda, demostrar interés y garantizar el negocio futuro; haciendo que el cliente lo note gracias a una red de trabajo y presentando a colegas de otras áreas para agregar valor al negocio del cliente; siguiendo atentamente y apoyando estos contactos a todos los niveles.

8.4 Negociando y cerrando acuerdos

Identificando los intereses tanto de la compañía como del cliente; cuando se considere adecuado, llevar a cabo conjuntamente con el cliente consultas y acuerdos sobre la estrategia a seguir a fin de identificar los puntos comunes; identificando escenarios; diseñando y presentando la primera propuesta; negociando ganar-ganar; influyendo; solicitando el compromiso definitivo; acordando las condiciones logísticas con el cliente (tamaño de palets, especificaciones de carga, entrega directa, reposición continua); construyendo credibilidad, estableciéndolos propios límites claramente.

8.5 Manteniendo relaciones

Respondiendo a la retroalimentación del cliente; demostrando perseverancia en caso de encontrarse con negativas del cliente; utilizando las habilidades telefónicas, habilidades de contacto y relación con el cliente como habilidades de escucha; gestionando conflictos o desacuerdos con el cliente; separando los temas comerciales de los temas personales.

9. GESTION DE TERCEROS (Distribuidores, agentes de transporte, intermediarios y personal de mercadeo)

Atracción, selección y gestión de terceros para distribuir, vender y reponer los productos de Unilever para mutua satisfacción de ambos negocios.

9.1 Estableciendo Relaciones, estructuras y sistemas con terceros
Planificando las redes de trajo con terceros (cobertura geográfica y segmentada); calculando la necesidad de inversión de capital; utilizando los medios apropiados para identificar posibles candidatos; estableciendo la política de responsabilidades compartidas; diseñando el convenio de la negociación; determinando los criterios de resultados y sistemas de recompensa; estableciendo acuerdos de distribución física (p. Ej. Propiedad de stocks y equipos, requisitos de higiene, sistemas de comunicación e informática); fijando la distribución intermedia (p. Ej. Agentes de transporte y distribución).

9.2 Seleccionando Terceros

Elaborando un perfil de terceros (p. Ej. Reputación local, negocios asociados, fortalezas y debilidades organizativas y financieras); utilizando métodos y procesos de reclutamiento y selección; investigando la infraestructura y capacidades del tercero (p. Ej. Vehículos de distribución refrigerados y no refrigerados); evaluando la compatibilidad entre el estilo de gestión y prácticas, motivaciones de negocio y necesidades de la compañía y de terceros.

9.3 Gestionando contratos y acuerdos

Estableciendo un esquema contractual; definiendo las obligaciones d terceros de la compañía; interpretando la ley en cuanto a contratos y reglamentaciones locales administrativas y comerciales, prácticas locales administrativas; evaluando las motivaciones y necesidades del tercero; llevando a cabo negociaciones para conseguir contactos, acordando estándares operacionales y de servicio; garantizando que se dispone de los documentos adecuados, gestionando terminación y compensación.

9.4 Proporcionando apoyo al negocio

Elaborando y presentando al tercero planes formales de negocio claros y concisos; proporcionando gestión del negocio y apoyo de ventas; proporcionando formación sobre ventas, mercadeo y sobre el producto; ayudando a establecer los controles del negocio; garantizando que las interfaces del sistema sean adecuadas; aconsejando sobre los estándares de la empresa e imagen de marca; estableciendo sistemas para generar, recoger, almacenar y procesar la documentación de la fuerza de ventas campo.

9.5 Gestionando resultados y motivaciones de terceros

Acordando planes y objetivos de ventas; motivando a terceros y utilizando incentivos; auditando las operaciones (p. Ej. El manejo y almacenamiento de productos); elaborando y utilizando los pronósticos de ventas; controlando los resultados de ventas, servicio al cliente, resultados de entrega y los financieros; estableciendo el funcionamiento de terceros en cuanto a representación de las marcas de la compañía; garantizando que se respete el territorio acordado; coordinando y acordando los planes de visitas; acelerando la cobranza; reconociendo los "trucos del distribuidor"; resolviendo conflictos; respondiendo a la retroalimentación del cliente; trabajando con las asociaciones del comercio.

9.6 Proporcionando acciones promocionales y cobertura

Definiendo las necesidades; adaptando los incentivos y las promociones a las características del canal de distribución; elaborando planes permanentes de publicidad en los establecimientos; ejecutando y controlando las acciones publicitarias y promocionales a través de terceros, utilizando los medios y técnicas de la compañía para una cobertura rural; controlando las consecuencias de retrasos en los planes para mayoristas o distribuidores.

ANEXO 2

COMPETENCIAS (DEL "SABER SER") REQUERIDAS PARA TODOS LOS GERENTES

Las once competencias del Modelo Unilever están agrupadas en cinco bloques:

El Gerente efectivo de Unilever:

- Posee el poder intelectual para determinar dirección
 - 1. Claridad del propósito
 - 2. Creatividad práctica
 - 3. Poder analítico objetivo
- Se asegura de que la dirección sea oriente hacia el mercado
 - 4. Orientación de acuerdo al mercado
- Actúa decisivamente para mejorar el desempeño
 - 5. Empuje empresarial
- Desarrolla y delega a la gente
 - 6. Dirigiendo a otros
 - 7. Desarrollando a otros
 - 8. Influenciando a otros
- Logra sus propósitos a través de la integridad, trabajo en equipo y aprendizaje
 - 9. Confianza en sí mismo e integridad
 - 10. Compromiso de equipo
 - 11. Aprendiendo de la experiencia

1. CLARIDAD DEL PROPÓSITO

Definición

Entiende la situación total del negocio y ve claramente las necesidades que deben ser cubiertas y cómo lograr esto

Razón

Las situaciones de negocios son complejas y multidimensionales. La dirección debe ser clara e inequívoca, para que pueda ser la base de una implementación rápida y determinada.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Puede ver claramente el panorama completo e identifica una meta
- Claramente determina qué necesidades deben ser cubiertas para lograr la meta
- Establece cada detalle por orden de importancia
- No se distrae de lo que es importante por lo que es urgente
- Ve diferentes aspectos de un problema y después se enfoca a cuestiones clave
- Combina información de una variedad de fuentes para desarrollar planes de acción

Alguien que no muestra esta competencia:

- Está demasiado preocupado con los datos en vez de analizarlos o convertirlos en un plan de acción
- Delega o distribuye aspectos de trajo sin ningún plan de cómo deben llevarse a cabo
- Estructura planes de una forma muy compleja sin tratar de simplificarlos

2. CREATIVIDAD PRÁCTICA**Definición**

Demuestra flexibilidad de pensamientos. Crea nuevas aproximaciones del negocio, mismas que pueden convertirse en planes realistas

Razón

Un cambio incremental menor no es suficiente. La habilidad de crear conceptos innovadores es la clave imperativa para los negocios

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Es curioso intelectualmente
- Identifica patrones o direcciones, basándose en la experiencia o en acercamientos actuales
- Piensa lateralmente para identificar nuevas soluciones de problemas antiguos
- Piensa más allá de los límites existentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Genera soluciones innovadoras pero prácticas para resolver los problemas**
- **Demuestra un juicio efectivo, incluso con información incompleta**

Alguien que no muestra esta competencia:

- **Está muy hecho a su manera y es rígido para cambiarla**
- **Genera ideas que no se ajustan a las necesidades del negocio**
- **Depende excesivamente de sus habilidades técnicas-profesionales, sin crear nuevas perspectivas**

3. PODER ANALÍTICO OBJETIVO

Definición

Desarrolla evaluaciones precisas y objetivas, acerca de situaciones igualmente complejas y difíciles

Razón

Los problemas complejos, multidimensionales, demandan un alto nivel de análisis. Los problemas difíciles, cargados emocionalmente, demandan objetividad.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- **Es intelectualmente riguroso**
- **Va más allá de la superficie**
- **Descompone los problemas en sus partes esenciales y crea lazos básicos entre éstas.**
- **Se basa en la evidencia y no en opiniones**
- **Identifica la causa y el efecto en situaciones dadas y evalúa las interconexiones entre ellas.**
- **Busca nueva información e identifica direcciones o giros significativos**
- **Mira hacia adelante, hacia el siguiente escenario, anticipándolos obstáculos potenciales**

Alguien que no muestra esta competencia

- **Permite que las emociones se interpongan a las buenas decisiones de negocios**

- Piensa en una forma indisciplinada
- Toma decisiones pobres cuando está bajo presión

4. ORIENTACIÓN DE ACUERDO AL MERCADO

Definición

Entiende los desarrollos del mundo exterior, fuera de Unilever. Anticipa, comprende y se dirige a las necesidades cambiantes de consumidores y clientes.

Razón

Unilever debe ser capaz de anticipar y capitalizar los nuevos desarrollos y direcciones giros. Los gerentes deben enfocarse hacia fuera, identificarse de una forma cercana con los consumidores y apasionarse por crear un nuevo valor para ellos.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Se enfoca hacia afuera, hacia los consumidores, clientes y mercado
- Está disponible para los clientes externos e internos, para resolver sus asuntos
- Entiende y se mantiene actualizado con respecto a las tendencias del mercado
- Compara su desempeño contra el del mejor
- Trata de crear valores para consumidores y clientes
- Reconoce el impacto de las diferentes culturas en las prácticas de negocios

Alguien que no muestra esta competencia:

- Falla en identificar las necesidades de los clientes internos y/o externos
- Ignora los desarrollos de afuera
- Falla en reconocer las oportunidades

5. EMPUJE EMPRESARIAL

Definición

Es enérgico y tenaz para mejorar los resultados del negocio. Toma iniciativas que generalmente incluyen riesgos calculados.

Razón

El análisis intelectual no es suficiente. La implementación efectiva también demanda una inclinación por la acción, la toma de decisiones empresariales rápidas y la energía, tenacidad y adaptabilidad para sobreponerse a los obstáculos.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Está altamente motivado par alcanzar sus objetivos y se inclina por la acción
- Toma oportunidades de forma activa
- Quiere encontrar mejores formas de hacer las cosas
- Trata de sobreponerse a los obstáculos y asegurar que se alcancen las metas
- Cuenta con la energía y decisión necesarias para llevar nuevas ideas hacia delante.
- Es persistente y se adapta a diferentes situaciones para sobreponerse a los obstáculos

Alguien que no muestra esta competencia:

- Está satisfecho con el "status quo"
- Ve un problema o una oportunidad y no toma ninguna acción
- Comienza una iniciativa, pero se derrota cuando se enfrenta a una resistencia
- Es complaciente y acepta pérdidas de tiempo e ineficiencias.

6. DIRIGIENDO A OTROS**Definición**

Inspira a otros para que alcancen estándares de desempeño más elevados. Es entusiasta para obtener lo mejor de las personas

Razón

La influencia más poderosa obre el desempeño es la calidad de liderazgo. Los líderes deben ser capaces de crear una visión clara y obtener el apoyo de los demás, incluso sin hacer uso de la autoridad jerárquica.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Clarifica los roles individuales y de equipo, así como las responsabilidades
- Establece metas desafiantes y obtiene el compromiso para lograrlas
- Reconoce los desempeños personales y provee retroalimentación
- Maneja los asuntos personales e interpersonales de forma efectiva
- Dirige al equipo como una unidad enfocada y los alienta a la cooperación
- Construye en cada persona el sentimiento de pertenencia al equipo
- Se asegura que sus subordinados tengan los recursos necesarios para cumplir sus roles
- Comunica claramente las metas generales o visión del negocio
- Inspira a los individuos para que logre altos estándares de desempeño
- Confronta el comportamiento inaceptable de una forma abierta y actúa para corregirlo

Alguien que no muestra esta competencia:

- Falla en establecer los estándares o metas para individuos o equipos
- Crea y desarrolla conflictos
- Es insensible a las necesidades del equipo

7. DESARROLLANDO A OTROS

Definición

Desarrolla las habilidades y competencias de otras personas y guía comportamientos apropiados. Crea oportunidades para el desarrollo y crecimiento de los demás.

Razón

Para que la gente crezca y se desarrolle, está debe recibir tutoría y entrenamiento por parte de otros, así como las oportunidades que continuamente ampliarán sus conocimientos, logrando su desarrollo personal. Este es un rol clave que el gerente debe asumir.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Muestra una actitud de apoyo para el desarrollo de otras personas
- Expresa expectativas positivas de los demás
- Es rápido y efectivo para evaluar y alentar
- Proporciona retroalimentación específica, constructiva y realiza sugerencias adecuadas para el desarrollo
- Crea oportunidades de desarrollo para otras personas
- Provee tutoría y entrenamiento para desarrollar habilidades y competencias, así como para guiar comportamientos
- Alienta a otros a que resuelvan problemas por ellos mismos para apoyar su crecimiento.

Alguien que no muestra esta competencia:

- Falla en proporcionar retroalimentación constructiva
- Coloca a la gente en situaciones desafiantes sin un apoyo o guía adecuados
- Falla en crear oportunidades de desarrollo y crecimiento para los miembros de su equipo

8. INFLUENCIANDO A OTOS

Definición

Exitosamente obtiene el apoyo de los demás para llevar a cabo sus ideas, sin hacer uso del poder jerárquico. Construye relaciones interpersonales efectivas con colegas y clientes.

Razón

Para que la gente crezca y se desarrolle, está debe recibir tutoría y entrenamiento por parte de otros, así como las oportunidades que continuamente ampliarán sus conocimientos, logrando su desarrollo personal. Este es un rol clave que el gerente debe asumir.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Utiliza argumentos racionales, información y comunicación clara para influenciar
- Adapta sus estilos de influencia según las diferentes audiencias
- Lucha por construir una armonía y afinidad para obtener el apoyo y compromiso y lograr relaciones a largo plazo con colegas y clientes
- Prepara argumentos investigando alternativas e identificando los pros y los contras
- Construye relaciones interpersonales positivas y amigables
- Utiliza canales informales y formales para obtener el apoyo a sus ideas
- Involucra a otros en la toma de decisiones, con el objeto de hacerlos sentir parte y partícipes del cambio

Alguien que no muestra esta competencia:

- Generalmente falla en obtener apoyo para sus ideas o proyectos
- Ignora la contribución que pueden hacer las otras personas
- Cuenta sólo con un método como estilo de influencia

9. CONFIANZA EN SI MISMO E INTEGRIDAD

Definición

Actúa con integridad. Defiende sus convicciones y valores y toma decisiones difíciles

Razón

Los líderes generalmente se enfrentan a la toma de decisiones difíciles y dolorosas y pueden sentirse bajo presión y comprometer su propia integridad, así como los estándares éticos de Unilever referentes al comportamiento corporativo

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Actúa consistentemente con los estándares corporativos de integridad
- Proyecta los valores de Unilever a los colegas y clientes
- Expresa con confianza y de forma constructiva sus propias creencias e ideas

- Toma iniciativas para actuar si los principios son desafiados o violados
- Es inflexible en cuestiones de ética de negocios
- Defiende sus convicciones y valores frente a situaciones difíciles
- Abiertamente expresa su desacuerdo con otras personas cuando los valores o estándares están en juego

Alguien que no muestre esta competencia:

- Se compromete con comportamientos no éticos o que tienen que ver con el oportunismo personal
- Cambia su opinión cuando está bajo presión para hacerlo
- Desafía a otros, sin que el interés del negocio sea el motivo principal para hacerlo

10. COMPROMISO CON EL EQUIPO

Definición

Trabaja cooperativamente como miembro de un equipo y se compromete con los objetivos generales de éste, en lugar de perseguir sus propios intereses.

Razón

Los gerentes deben ser capaces de tomar decisiones como miembros efectivos del equipo, en vez de hacerlo como representantes de su propio negocio o interés funcional.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Participa constructiva y gustosamente como parte del equipo
- Demuestra compromiso hacia el equipo y apoya sus decisiones
- Comparte información de manera abierta y proactiva con el equipo
- Es capaz de adaptar su propia postura para el bien del equipo
- Evalúa las ideas, aportaciones y experiencia de los demás
- Actúa para promover la cooperación y confianza dentro de los miembros del equipo
- Busca activamente las aportaciones de otras personas, para ayudar a la toma de decisiones o a la elaboración de planes
- Construye la base del respeto a las diferentes opiniones

Alguien que no muestre esta competencia:

- Hace lo que quiere , independientemente de las decisiones que hayan sido tomadas en equipo
- Trata de progresar a expensas de otros miembros del equipo
- No reconoce las ideas de otras personas
- Debilita o arruina el proceso de equipo, con actitudes de competencia u ocultando información clave.

11. APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA

Definición

Aprende continua y activamente de sus errores y éxitos, así como de los de otras personas.

Razón

Las organizaciones exitosas y los individuos necesitan continuamente aprender a lograr el éxito. La fuente principal de aprendizaje es directamente la experiencia. La experiencia de colegas y otras organizaciones también es una fuente muy valiosa para el aprendizaje.

Criterios de desempeño

Alguien que muestra esta competencia:

- Aplica lecciones de experiencias pasadas en relación a las nuevas situaciones
- Actúa para mejorar su propio desempeño
- Muestra interés genuino en proporcionar retroalimentación, incluso cuando esto incluya una autocrítica
- Está abierto a sugerencias acerca de necesidades que se están presentando
- Toma todas las oportunidades que se le presenten para aprender
- Activamente busca la retroalimentación de otras personas
- Identifica sus propias metas de desarrollo y crea un plan para lograrlas
- Abiertamente asume responsabilidad por sus errores o fallas.

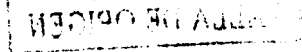
Alguien que no muestra esta competencia:

- Repite los errores propios y los de otras personas
- Culpa a otras personas o a la situación por las fallas
- Generalmente racionaliza los errores.

ANEXO 3

PROGRAMA GENERAL DE CURSOS

1. Desarrollo de clientes CBDP (Customer Business Development Plan)
2. Competidores
3. Influencia positiva
4. Negociación efectiva
5. Trabajo en equipos interdisciplinarios
6. Liderazgo y manejo de personal
7. Mercadeo por canales: Propuestas promocionales al comercio
8. Pensamiento creativo
9. Servicio al cliente y cadena logística
10. Gestión de Terceros



Curso 1	Desarrollo de Clientes (Customer Business Development Plan)
Dirigido a:	Gerentes de Ventas y Personal de otras áreas o niveles con planes de cambio o promoción a alguna gerencia de ventas.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un plan de cliente ✓ Desarrollar la estrategia por canal ✓ Implementar el Plan de Clientes ✓ Concretar la negociación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • El comercio en Unilever y América Latina • El comercio en Unilever México • Customer Management . Manejo de clientes • El CBDP. Plan para el desarrollo de clientes. Introducción • El CBDP, Proceso de Planeación • Analizando la compañía • El cliente • Los competidores • Normas de Servicio al cliente • Logística enfocada al cliente • La rentabilidad para el cliente y para la empresa • Análisis SWOT • CBDP: Estableciendo los objetivos del negocio • CBDP: Desarrollando opciones estratégicas • CBDP: Presentación a la junta directiva • CBDP: La presentación al cliente • Evaluación y cierre
Duración	Siete días en inmersión total
Requisitos	<p>Los participantes tendrán que llevar toda la información del cliente que tengan disponible, en documentos o en computadora, ya que se trabajará sobre casos reales. Es deseable que lleven una computadora portátil. Habrá tareas en trabajo grupal todos los días, por lo que los participantes deberán estar dispuestos a trabajar en promedio 16 horas al día.</p> <p>Algunas lecturas están en Inglés</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Curso 2	Competidores
Dirigido a:	Gerentes de Ventas
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un plan de cliente ✓ Desarrollar la estrategia por canal ✓ Implementar el Plan de Clientes. ✓ Contribución a la estrategia e innovación de la compañía
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información de los competidores • Análisis de puntos débiles y fuertes de los competidores, condiciones de venta, ofertación, promociones al consumidor, posicionamiento de sus productos, participación de mercado, nivel de servicio al cliente, etc. • Anticipar actividades de la competencia • Planeación de estrategias a corto y largo plazo • Presentación de estrategias • Evaluación y cierre
Duración	Dos días tiempo completo
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Es deseable que los participantes hayan asistido previamente al curso de Desarrollo de Clientes, DBDP, ya que este curso profundiza y refuerza los aspectos revisados sobre el tema de los competidores.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CURSO 3	Influencia positiva
Dirigido a:	Gerentes de Ventas y participantes de Equipos Interdisciplinarios de otras áreas
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influenciando a otros ✓ Compromiso con el equipo ✓ Concretar acuerdos ✓ Gestión de terceros ✓ Administrar la interrelación de la cadena logística con el cliente. ✓ Dirigiendo a otros ✓ Desarrollando a otros ✓ Organización y desarrollo de la infraestructura de ventas
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de influencia: Autodiagnóstico • Habilidades de escucha activa • Habilidades de motivación • Cooperación vs competencia • Practicando los estilos de influencia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Persuadir ○ Asertar ○ Puentear ○ Atraer ○ Alejarse • Logrando el compromiso para conseguir metas en común • Evaluación y cierre
Duración	Cuatro días tiempo completo
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • El autodiagnóstico de estilos de influencia es una tarea previa al curso que incluye lecturas y el llenado de formatos por el participante y algunos de sus colegas. Hay que considerar unas 8 horas de trabajo previo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Curso 4	Negociación efectiva
Dirigido a:	Ejecutivos, Gerentes de Ventas, Mercadotecnia, Logística y Distribución.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concretar acuerdos ✓ Gestión de terceros ✓ Creación de un Plan de Clientes ✓ Implementación del Plan de Clientes ✓ Administrar la interrelación de la cadena logística con el cliente ✓ Influenciando a otros ✓ Compromiso con el equipo ✓ Claridad del propósito ✓ Creatividad práctica ✓ Confianza en sí mismo e integridad
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de negociación: Autodiagnóstico • Practicando los estilos de negociación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Persuadir ○ Exponer expectativas ○ Intercambiar información ○ Presionar ○ Preguntar ○ Escuchar ○ Revelar ○ Encontrar áreas comunes ○ Desenganchar ○ Evitar • Variables de la negociación: cliente, producto, objetivo y recursos • Planeación de la negociación: elemento crucial • Negociando con "gente difícil" • Evaluación y cierre
Duración	Cuatro días tiempo completo
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • El autodiagnóstico de estilos de negociación es una tarea previa al curso que incluye lecturas y el llenado de formatos por el participante y algunos de sus colegas. Hay que considerar unas 8 horas de trabajo previo. • Las prácticas de planeación de la negociación se desarrollarán sobre casos reales por lo que es necesario traer al curso la información del cliente que dará soporte a la planeación.

Curso 5	Trabajo en equipos interdisciplinarios
Dirigido a:	Gerentes de Ventas, Mercadotecnia, Logística y Distribución.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribución a la estrategia e innovación de la compañía ✓ Implementación del Plan de Clientes ✓ Organización y desarrollo de la infraestructura de ventas ✓ Administrar la interrelación de la cadena logística con el cliente ✓ Influenciando a otros ✓ Compromiso con el equipo ✓ Orientación al mercado ✓ Claridad del propósito ✓ Creatividad práctica ✓ Poder analítico objetivo
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de equipos de trabajo y etapas de desarrollo • Escuchar y comprender antes de reaccionar • Manejo de conflictos y diferencias • Creación de un ambiente positivo • Retroalimentación • Creatividad e innovación como herramientas fundamentales • Herramientas de análisis, planeación y presentación de proyectos • Práctica de las habilidades con casos reales de proyectos enfocados al cliente • Evaluación y cierre
Duración	Cinco días tiempo completo
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Haber asistido a alguno de los cursos de "Influencia positiva" y/o de "Negociación Efectiva". Las habilidades aprendidas en estos cursos son indispensables para éste y no serán revisadas durante este programa. • Se elegirán 4 proyectos como casos del curso. Es necesario que traigan al curso la información correspondiente: datos, estadísticas, problemas recurrentes, etc.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Curso 6	Liderazgo y manejo de personal
Dirigido a:	Gerentes de Ventas
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influenciando a otros ✓ Compromiso con el equipo ✓ Dirigiendo a otros ✓ Desarrollando a otros ✓ Organización y desarrollo de la infraestructura de ventas
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional • Cuatro estilos de liderazgo y variables que intervienen • Madurez de los seguidores y dificultad de la tarea • Motivación y liderazgo • Desarrollando las habilidades de: <ul style="list-style-type: none"> Escucha Retroalimentación Dar reconocimiento Dar asesoría Manejar conflictos interpersonales • Evaluación y cierre
Duración	Tres días tiempo completo
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Es deseable que los participantes hayan asistido al curso de "Influencia positiva", ya que ambos cursos se complementan.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Curso 7	Mercadeo por canales. Propuestas promocionales al comercio
Dirigido a:	Gerentes de Ventas y Ejecutivos de Ventas
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribución a la estrategia e innovación de la compañía ✓ Desarrollo de la estrategia por canal ✓ Creación de un plan de clientes ✓ Concretar la negociación ✓ Gestión de terceros
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos del mercado, propios, de la competencia y de los clientes • Tipos de estrategias promocionales al comercio según el canal • Formulación de una estrategia promocional <ul style="list-style-type: none"> ○ Justificación ○ Descripción general ○ Objetivos y metas ○ Presupuesto ○ Análisis costo beneficio ○ Autorizaciones requeridas ○ Ejecución: contratación de terceros ○ Evaluación de la estrategia promocional: cuantitativa y cualitativa • Presentación y negociación de las estrategias desarrolladas • Evaluación y cierre
Duración	Dos días tiempo completo
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Es deseable que los participantes hayan asistido al curso de "Negociación efectiva" y/o al de Desarrollo de Clientes, ya que se retomarán algunos conceptos ahí revisados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Curso 8	Pensamiento creativo
Dirigido a:	Gerentes de Ventas, Ejecutivos de venta A.P y participantes de equipos interdisciplinarios
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad práctica ✓ Claridad del propósito ✓ Creación de un plan de clientes ✓ Concretar la negociación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos y niveles de creatividad • Actitudes que frenan la creatividad • Actitudes que favorecen la creatividad <ul style="list-style-type: none"> o Planteando problemas o Curiosidad y fantasía o Generación de absurdos o Persistencia y flexibilidad o Optimismo y toma de riesgos o Pensamiento lateral • Elaboración de propuestas de nuevos productos, servicios o propuestas promocionales "absurdas" • Evaluación y cierre
Duración	Dos días tiempo completo
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Es deseable que los participantes hayan asistido al curso de "Mercadeo por canales: propuestas promocionales al comercio y/o al de Desarrollo de Clientes, ya que se retomarán algunos conceptos ahí revisados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Curso 9	Servicio al Cliente y Cadena Logística
Dirigido a:	Gerentes de Ventas y participantes de equipos interdisciplinarios
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la interrelación de la cadena logística con el cliente ✓ Creación de un plan de cliente ✓ Desarrollar la estrategia por canal ✓ Implementar el Plan de Clientes ✓ Concretar la negociación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de la cadena logística • Elaboración de pronósticos de venta: Capacidades de producción, capacidades de almacenamiento y análisis de rentabilidad • Definición de estándares de servicio al cliente • Análisis de la información de la compañía y del cliente en cuando a niveles de servicio • Elaboración y costeo de propuestas de mejora del nivel de servicio al cliente • Manejo de quejas por problemas de servicio al cliente • Evaluación y cierre
Duración	20 horas
Requisitos o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes deberán traer al curso la información de la compañía y de su cliente con relación a los niveles de servicio al cliente. Si no se cuenta con ella, será indispensable que traiga el "archivo de quejas del cliente" que servirá de base para el diseño de estándares de servicio y propuestas de mejora.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Curso 10	Gestión de terceros: Manejo de Distribuidores y Mayoristas y agencias de mercadeo
Dirigido a:	Gerentes de Ventas y Ejecutivos de Ventas A.P.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de terceros ✓ Gestionar la interrelación de la cadena logística con el cliente ✓ Creación de un plan de cliente ✓ Desarrollar la estrategia por canal ✓ Implementar el Plan de Clientes ✓ Concretar la negociación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Información básica para el "libro" del cliente o contratista <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura: Equipo, instalaciones y personal ○ Situación financiera ○ Otros clientes que maneja y su importancia en el negocio ○ Objetivos, visión y filosofía ○ Análisis de fortalezas y debilidades • Planeación de la relación comercial y contrato <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de estándares de servicio ○ Definición de estímulos financieros e incentivos por cumplimiento de programas ○ Definición de condiciones comerciales ○ Definición de supervisión, controles e intercambio de información • Capacitación al personal de terceros en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Filosofía y políticas de la compañía ○ Marcas y productos ○ Procedimientos de almacenaje y manejo de productos ○ Procedimientos administrativos y de sistemas de información ○ Evaluación de niveles de servicio al cliente • Elementos de la "Revisión semestral del negocio" • Evaluación y cierre
Duración	32 horas
Requisitos o comentarios	Estar involucrado en el manejo de terceros

REFERENCIAS

1. Extractado de: Unilever. Historia de Unilever.
www.gessy.unilever.com/hist
2. Unilever. Presencia en México. Unilever. México. 1996. p.9
3. Anderson Clayton. Manual de Inducción. México 1998. p 6
4. Fletecher, S. Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Panorama. México. 2001. p 103
5. CONOCER. La formación basada en competencia laboral. Glosario. CONOCER-OIT/CINTEFOR. P. 108
6. Cinteфор/OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.
www.cinteфор.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinteфор/temas/complab/esp.index/htm
7. Unilever. Performance Development Planning. Unilever 1997
8. Mertens, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. OEI. 1998.
www.campus-oei.org/oeivirt/fp/01cap04.htm
9. Cinteфор/OIT. Las 40 preguntas. Op. Cit
- 10 Cinteфор/OIT. Proyecto de Competencias laborales. Gran Bretaña. Análisis de la experiencia comparada en Competencias laborales. Cinteфор/OIT. 1999 en:
complab/observ/iii/granbre/index/htm
- 11Unilever. Competencias.
www.gessylever.com.español.competencias
- 12 Cinteфор/OIT. Las 40 preguntas. Op. Cit.
- 13 Fletcher, S. Op. cit: pag 81
- 14 Cinteфор/OIT. Las 40 preguntas. Op. Cit
- 15 Idem.
- 16 SHCP. Guía metodológica para llevar a cabo el proceso de Capacitación en el sector público. SHCP. México. 2000. p.51
- 17 Fletcher, S. Op. Cit. p. 89
- 18 Mertens, Leonard. Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinteфор. 1996. p. 87.
- 19 Extractado de: Unilever. Gestión de Recursos Humanos.
www.gessy.unilever.com/lhr/espa/prof/hhuman.htm
- 20 Gómez Díaz, Javier. Hernán. Obteniendo el trabajo que deseo. Manual del taller. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. UNAM. México, 1999. pp 15-19

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFÍA

Anderson Clayton. Manual de Inducción. México 1998. 36 pp

Cintefor/OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.

www.cintefor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cintefor/temas/complab/esp.index/htm

Cintefor/OIT. Proyecto de Competencias laborales. Gran Bretaña. Análisis de la experiencia comparada en Competencias laborales. Cintefor/OIT. 1999.
complab/observ/iii/granbre/index/htm

CONOCER. La formación basada en competencia laboral. Glosario. CONOCER-OIT/CINTEFOR. 118 pp

Fletecher, S. Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Panorama: México. 2001. 106 pp

Gómez Díaz, Javier Hernán. Obteniendo el trabajo que deseo. Manual del taller. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. UNAM. México, 1999. 54 pp

Mertens, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. OEI. 1998.
www.campus-oei.org/oeivirt/fp/01cap04.htm

Mertens, Leonard. Competencias laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cintefor. 1996. 115 pp

SHCP. Guía metodológica para llevar a cabo el proceso de Capacitación en el sector público. SHCP. México. 2000. 110 pp

Unilever. Competencias. www.gessyunilever.com.español.competencias

Unilever. Historia de Unilever. www.gessy.unilever.com/hist

Unilever. Gestión de Recursos Humanos.
www.gessy.unilever.com/ihr/espa/prof/hhuman.htm

Unilever. Presencia en México. Unilever. México. 1996. 24 pp

Unilever. Performance Development Planning. Unilever 1997