

★ Universidad Nacional Autónoma de México.★



★ Facultad de Psicología.★

Coordinación Área de Psicología del Trabajo.

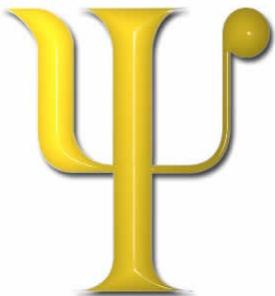
TESIS:

**★"CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE
PERSONAL EN CONCESIONES DE EMPRESA DE PINTURAS."★**

PRESENTAN:

**★ DEBORA PAOLA ESCARTIN LÓPEZ.★
★ SANDY VIRIDIANA MACHUCA GUERRA.★**

Directora: Dra. María del Carmen Gerardo Pérez.



Ciudad Universitaria, noviembre de 2009.



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

★ Introducción.

★ Capítulo I. Competencias Laborales.

1.1 Antecedentes de las Competencias Laborales.....	9
1.1.1 Antecedentes de las Competencias Laborales en México.....	12
1.2 Organismos Internacionales de las Competencias Laborales.....	13
1.3 Conceptos de Competencias Laborales.....	17
1.3.1 Enfoques de Competencias Laborales.....	22
1.3.2 Tendencias o Corrientes de Competencias Laborales.....	23
1.4 Tipos de Competencias Laborales.....	23
1.5 Norma Técnica de Competencia Laboral.....	26
1.5.1 Proceso de Elaboración de las NTCL.....	27
1.5.2 Elementos que Integran una Norma Técnica de Competencia Laboral.....	28
1.5.3 Uso de las Normas de Competencia Laboral.....	29
1.5.4 Certificación de las Competencias Laborales.....	29
1.6 Sistema de Gestión por Competencias.....	35
1.6.1 Beneficios de un Sistema basado en Competencias Laborales.....	36

★ Capítulo II. Capacitación.

2.1 Antecedentes de la Capacitación en México.....	38
2.1.1 Marco Legal de la Capacitación en México.....	39
2.2 Conceptos de Capacitación.....	41
2.2.1 Áreas Esenciales donde se requiere la Capacitación.....	44
2.2.2 Importancia de la Capacitación.....	44
2.2.3 Objetivos de la Capacitación.....	46
2.2.4 Beneficios de la Capacitación.....	49
2.2.5 Papel de la Psicología del Trabajo en la Capacitación.....	50
2.3 Proceso de Capacitación.....	51
2.3.1 Sistemas de Capacitación.....	58
2.3.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	61
2.3.3 Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación.....	64
2.3.4 Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación.....	71
2.4 Capacitación Tradicional VS Capacitación basada en Competencias Laborales.....	72

★ Capítulo III. Comex.

3.1 Historia.....	75
-------------------	----

3.1.1 Política de Gestión.....	82
3.1.2 Misión.....	82
3.1.3 Visión.....	82
3.1.4 Filosofía.....	82
3.3 Competencia.....	83
3.3.1 Ventajas Competitivas de la Empresa.....	83
3.4 Marketing.....	84
3.5 Concesiones Comex.....	85
3.5.1 Descripción de Concesiones Comex (Outlets).....	94
★ Capítulo IV. Método.	
4.1 Justificación.....	96
4.2 Planteamiento del problema.....	97
4.3 Objetivo general.....	97
4.3.1 Objetivos específicos.....	97
4.4 Puestos (Sujetos).....	97
4.5 Escenario.....	98
4.6 Instrumentos.....	98
4.7 Procedimiento.....	98
4.7.1 Fase 1: Determinación de DNC.....	98
4.7.2 Fase 2: Capacitación.....	99
4.8 Análisis de Resultados.....	99
★ Conclusiones.....	105
★ Sugerencias y Limitaciones.....	108
★ Referencias.....	112
★ Anexos.....	116

★ Introducción. ★

☆ Hoy en día las competencias laborales ayudan a construir un enfoque en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos; para que el trabajo y la educación formen parte de un mismo proceso. Las competencias laborales han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecido en varios países del mundo, inclusive en algunos de América Latina y en particular en nuestro país.

La actualidad, nos pone de manifiesto el hecho de que los trabajadores requieren cierta cantidad de competencias que garanticen el éxito en el puesto, y por lo tanto, el éxito de la organización.

La evaluación de las competencias laborales de los trabajadores es un proceso complejo, que requiere como pasos previos, la definición de perfiles de puesto estructurados en torno a conocimientos, habilidades, actitudes y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de las competencias vistas desde una perspectiva integral.

Lo que se pretende demostrar en este trabajo de investigación es precisamente eso, pero en este caso en particular, dicho proceso de evaluación de competencias se llevo a cabo solo para el puesto de ventas en concesiones Comex; pero además de este proceso, se realizó también, una propuesta final de un curso de capacitación basado en competencias laborales, con el propósito de atender y dar seguimiento a las necesidades encontradas durante este largo proceso.

Así, lo realizado en este trabajo comprende, en primer lugar, el problema que presenta el personal del puesto de ventas en las concesiones Comex y el cual motivó el interés por realizar este estudio; pues las concesiones Comex son pequeños consorcios que se administran de manera independiente, y, aunque están sujetos a ciertos procedimientos de trabajo, normas y lineamientos impuestos por el corporativo Comex, es cierto también, que esta serie de procedimientos, normas y lineamientos de trabajo están enfocados directamente al producto y a la imagen de la marca, más no a las competencias laborales del personal; y es precisamente de este punto de donde parte el interés principal de este estudio, pues es de suma importancia lograr que las empresas, por medio de la capacitación, hagan de su personal un personal altamente competente, capaz de competir con los más altos niveles de exigencia de acuerdo a su cargo, lo que al final traerá como consecuencia una mejora global de la organización.

En segundo lugar y con base en lo anterior, se estableció un objetivo general en el cual se incluyó: la determinación de las competencias laborales en el personal de las concesiones Comex, la determinación del perfil de puesto ideal y el diseño y elaboración de un programa de capacitación basado en las competencias laborales y de acuerdo a las necesidades encontradas, todo esto, enfocado al puesto de ventas.

Para llevar a cabo este proceso de investigación, el presente estudio se dividió en dos fases principales: la Fase I, que corresponde a la determinación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), de las competencias laborales y del perfil del puesto; y la Fase II, correspondiente al diseño y elaboración de un programa de capacitación para el puesto de ventas.

En lo referente a la Fase I del procedimiento, los resultados obtenidos permitieron determinar que, muchas de las competencias que presenta el personal del puesto de ventas muestran niveles que reflejan un buen desempeño, pero también, que existen muchas otras, que presentan serias dificultades y que son las que afectan, en mayor o menor proporción, el desempeño general de dicho puesto.

Por todo esto, la perspectiva general hasta ese momento, si bien no fue completamente desalentadora, si representó serias dificultades, en tanto, cada una de las competencias en cuestión constituye una parte fundamental para el correcto desempeño del personal en el puesto de ventas. Esta situación, como era de esperarse, necesitó atención de manera urgente, por lo cual se tomaron ciertas medidas, para que lejos de convertirse en un problema mayor, se convirtiera en un aspecto benéfico tanto para la empresa como para el personal propiamente dicho.

Esto último fue lo que dio pie a la Fase II del trabajo de investigación, pues como respuesta a este problema, se diseñó y creó un programa de capacitación basado en competencias laborales para el puesto de ventas con ayuda de los resultados obtenidos y de los conocimientos propios, el cual se presenta al final del presente trabajo y el cual representa una propuesta que pretende mejorar a una gran empresa, pero que por encima de eso, pretende formar personas, para hacer de ellas un personal altamente calificado, eficiente y capaz de desarrollarse en su trabajo de manera exitosa y cumpliendo con altos niveles de desempeño.

Es sumamente importante y un aspecto fundamental que empresas mexicanas tan importantes como Comex, cuenten con personal competente y bien capacitado; pues si se logra hacer esto adecuadamente, haremos de nuestras empresas, empresas exitosas.

★ Capítulo I. Competencias laborales. ★

1.1 Antecedentes de las Competencias Laborales.

★ Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Por este motivo, la importancia de la [administración](#) de recursos humanos ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más que su personal esté altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivada a un desarrollo continuo. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El perfil o modelo de competencias laborales aporta a la capacitación una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas.

Conocer cuáles son estas necesidades a través de la teoría de las competencias laborales brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su puesto. Esto permitirá que los planes de capacitación que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, lo que puede ocasionar la pérdida de recursos.

Por tanto y dada su importancia, el concepto de las competencias laborales ha sido tratado desde hace ya varios años y uno de los primeros autores que reconoció las competencias fue David McClelland.

David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, a principios de los años 60's propuso una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, para la cual su primer término se definió como la necesidad de logro y el segundo como la calidad en el trabajo. Siguiendo este enfoque McClelland se planteó los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores

empresarios, directivos y otros trabajadores, se podrán seleccionar a las personas con un nivel adecuado en la necesidad de logro.

La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por McClelland en la India, en 1964, para la que se desarrollaron un conjunto de acciones formativas. En sólo dos años se comprobó que dos de cada tres de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia el de su localidad de residencia.

McClelland en 1973, no estaba de acuerdo con la forma de medir el rendimiento en el trabajo. Decía que los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y que a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

McClelland en sus estudios buscó una variable que le permitiera predecir de mejor manera el rendimiento laboral, a esta variable la llamó competencia. Lo que encontró fue que para predecir de mejor manera el rendimiento laboral, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, comparando las características de los trabajadores que son exitosos con los que son promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo.

Otro autor importante en el estudio de las competencias laborales es Boyatzis, quien en 1982 investigó a fondo las competencias que inciden en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del análisis de incidentes críticos.

Los resultados de esta investigación arrojaron que existen una serie de características personales que deben poseer de manera general los líderes, pero a su vez existen otras que sólo poseen las personas que desarrollan de manera excelente sus responsabilidades, es decir, que existen competencias laborales requeridas para cada puesto.

Por otro lado, según Mertens (1996), las transformaciones productivas que se dieron en los años ochenta son parte del surgimiento del enfoque de competencias. Así, Mertens asoció las competencias con la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Por ejemplo, las estrategias utilizadas en Japón para la mayor exposición a la competencia mundial, así como la presión para mejorar la calidad y la reducción de costos, fueron difundidas hasta México.

Con esta información, las organizaciones han entendido que es necesario prevalecer en el mercado mediante la generación de ventajas competitivas. Este problema se reduce en dos preguntas para Mertens: ¿Cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse? y ¿Qué facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Los cambios que las organizaciones comenzaron a hacer fueron en la estructura e incorporando elementos que antes sólo formaban parte de su entorno. También construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como lo son proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc.

Lo que ahora importa es el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.; pero sobre todo el factor humano. Tiene gran importancia la contribución de las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, bajo lo mencionado por Mertens, se confirma que el surgimiento del enfoque de competencias laborales está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de las organizaciones por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Desarrollo de los Recurso humanos

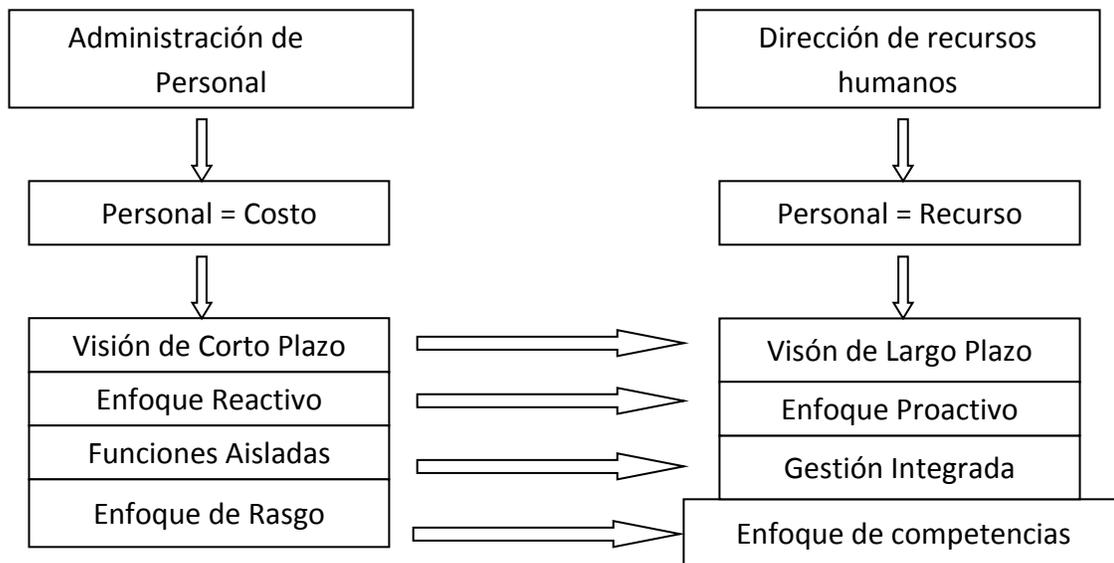


Gráfico. Torres, L. y Vargas, V. (2007) Tesis “La Entrevista por competencias como Herramienta para la Selección”.

Por su parte los autores Herrera y Rodríguez (1999), también orientaron su trabajo hacia las competencias laborales. Ellos consideran a las competencias como un elemento dinamizador de las actividades que intentan buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para realizar eficazmente su puesto, con la ayuda de los cambios que se han realizado en cuanto a los sistemas de formación, la utilización de medios, los métodos y las formas de enseñanza, con la precisión de tres componentes:

- **Los conocimientos adquiridos.** Aunque éstos por sí solos no garantizan la competencia de los trabajadores, además de necesitar constante actualización.

- **Los saberes prácticos.** Que demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen instrumentos, técnicas, tecnologías, entre otros, para así mejorar la calidad de su desempeño.

- **Las actitudes.** Que promueven de forma integral los intereses, las motivaciones y los valores. Las actitudes en muchas ocasiones marcan la diferencia entre un trabajador capacitado y uno no capacitado.

En nuestros días, la capacitación de la fuerza de trabajo conduce nuestra atención hacia las competencias laborales, en especial en países como el Reino Unido, México, Australia, Canadá, Estados Unidos, España y Francia, donde el concepto de competencia y sus manifestaciones son de suma importancia para las empresas.

Así en la actualidad, las competencias laborales parecen constituir un concepto en la forma de administrar o dirigir los [recursos humanos](#), permitiendo una mejor articulación entre [el trabajo](#) y la [educación](#). Las competencias han sido capaces de expresarse como un [sistema](#) nacional de certificación legalmente establecido en varios países del mundo, inclusive en países de [América Latina](#), donde las competencias puede ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

1.1.1 Antecedentes de las Competencias Laborales en México.

☆En México desde hace varios años se ha impulsado de diversas formas la búsqueda de talentos profesionales mexicanos utilizando métodos administrativos o de ingeniería de lo más novedoso, afortunadamente y aunado a esto, en los últimos años uno de los factores más importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones ha ido cobrando gran importancia: las competencias de sus trabajadores.

Así, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP, 2005) por ejemplo, en 1994 inició un esquema basado en normas de competencia laboral. También en 1998, desarrolló un proyecto para la acreditación de planteles como centros de evaluación de competencias laborales con el propósito de impulsar su evaluación a lo largo de la vida.

Por su parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2005), en su nuevo módulo educativo incluye la capacitación en competencias. En su apartado sobre formación profesional publicado en su página de internet, tiene al concepto de competencia como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

En 1994, las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en México, concluyeron una investigación sobre la educación técnica y la capacitación en competencias (CONALEP, 2005). Este análisis destaca 4 puntos:

- Los trabajadores cuentan con una escasa preparación para la educación técnica y la capacitación en competencias laborales.

- La oferta educativa se caracteriza por poca flexibilidad y relevancia para las necesidades cambiantes del mercado laboral.
- Los programas de capacitación tienen una calidad deficiente, sin objetivos sustantivos que midan la calidad de los productos.
- La falta de estructuras institucionales adecuadas para que participe el sector productivo en el diseño y desarrollo de la capacitación.

Por lo anterior, las personas, instituciones y organizaciones deben reconocer el valor de los certificados de competencia.

Si consideramos la deficiente educación, la falta de instrumentos evaluadores y de personal capacitado, la poca disposición hacia el respeto de las normas y los procesos educativos actuales, la corrupción dentro de uno o varios procesos educativos combinado con la voluntad de nuevas generaciones hacia un cambio de actuar y pensar, aunado a una cultura que apenas comienza a contemplar las ventajas de trabajar bajo un sistema de educación diferente, pueden bien plantearse como antecedentes de una reflexión minuciosa de las situaciones actuales educativas y tecnológicas en el país, dando pie a la consideración de implantar nuevas propuestas como lo es el tema de las competencias laborales.

1.2 Organismos Internacionales de las Competencias Laborales.

☆Además de las organizaciones con que cada país cuenta para regular sus actividades laborales, existe una que tiene presencia en casi todos los países alrededor del mundo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) vela día con día por un trato justo y por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores dentro de su ambiente laboral, sin importar en que parte del mundo se encuentre.

La OIT está relacionada directamente con las competencias laborales, ya que ésta es la que define las 4 dimensiones a partir de las cuales se desarrolla su aplicación práctica, desde el enfoque funcionalista.

La Organización Internacional del Trabajo fue creada en 1919 y es el único resultado importante que aún perdura del Tratado de Versalles, el cual dio origen a la Sociedad de Naciones que en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado en las Naciones Unidas (OIT, 1993).

México ingresó a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el 12 de septiembre de 1931, cuando empezó a formar parte de la Sociedad de Naciones. Desde su creación en 1919, en virtud del Tratado de Paz de Versalles, la OIT ha sido un organismo encargado de promover entre los países el progreso social como condición necesaria de un desarrollo socioeconómico armonioso. Para ello, la OIT ha adoptado convenios internacionales que reflejan la solidaridad de los miembros de la comunidad internacional para proteger los derechos humanos y particularmente los laborales. Al mismo tiempo, promueve proyectos de cooperación técnica de los Estados miembro.

México ha desempeñado un papel activo dentro de la Organización ratificando 77 convenios adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo. Participa en el diseño, la elaboración, el seguimiento y la evaluación de diversas normas internacionales. Presidió la 64ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, ha sido miembro del Consejo de Administración, órgano ejecutivo de la OIT por 13 periodos; ha ocupado la Presidencia en cuatro ocasiones y ha presidido, por segunda vez consecutiva, el grupo gubernamental del Consejo, reconocimiento significativo, ya que esa tarea esa encomendada a un país desarrollado.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la OIT desarrollan importantes actividades en materia de cooperación técnica. Se han llevado a cabo proyectos con la participación de dependencias gubernamentales y organizaciones empresariales y sindicales en beneficio de nuestro país. (OIT, 1993).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo formula normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en la materia de derechos laborales fundamentales, dentro de éstos se encuentran:

- Libertad sindical.
- Derecho de sindicación.
- Derecho de negociación colectiva.
- Abolición del trabajo forzoso.
- Igualdad de oportunidades y de trato.

Además presta asistencia técnica principalmente en los siguientes campos:

- Formación y rehabilitación profesionales.
- Política de empleo.
- Administración del trabajo.
- Legislación del trabajo y relaciones laborales.
- Condiciones de trabajo y relaciones laborales.
- Cooperativas.
- Seguridad social.
- Estadísticas laborales.
- Seguridad.
- Salud en el trabajo.

Además fomenta el desarrollo de organizaciones independientes de empleadores y de trabajadores. Asimismo, les facilita formación y asesoramiento técnico.

Dentro del sistema de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo es la única organización que cuenta con una estructura tripartita, en la que los trabajadores y los empleadores participan en igualdad con los gobiernos en las labores de sus órganos de administración.

La OIT es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919, al término de la Primera Guerra Mundial, cuando se reunió la Conferencia de la Paz, primero en París y luego en Versalles. Ya en el siglo XIX dos industriales, el galés Robert Owen (1771-1853) y el francés Daniel Legrand (1783-1859) habían abogado por la creación de una organización de este tipo (OIT, 1993).

Las ideas que éstos formularon tras haber sido puestas a prueba en la Asociación Internacional para la Protección Legal de los Trabajadores, fundada en Basilea en 1901, se incorporaron en la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo, adoptada por la Conferencia de la Paz en abril de 1919.

Su fundación respondía, en primer lugar, a una preocupación humanitaria. La situación de los trabajadores, a los que se explotaba sin consideración alguna por salud, su vida familiar y su progreso profesional y social, resultaba cada vez menos aceptable.

En segundo lugar, también se basó en movimientos de carácter político. De no mejorarse la situación de los trabajadores, cuyo número crecía constantemente a causa del proceso de industrialización, estos acabarían por originar conflictos sociales, que podrían desembocar incluso en una revolución.

La tercera motivación fue de tipo económico. Cualquier industria o país que adoptara medidas de reforma social se encontraría en situación de desventaja frente a sus competidores, debido a las inevitables consecuencias de tales medidas sobre los costos de producción.

Los participantes de la Conferencia de la Paz aportaron un motivo adicional para la creación de la Organización Internacional del Trabajo, motivo relacionado con el final de la guerra, a la que tanto habían contribuido los trabajadores en el campo de batalla y en la industria.

La Organización Internacional del Trabajo realiza su labor a través de tres órganos principales, donde todos se atienen a la característica singular de la Organización: su estructura tripartita (dado que en ella participan gobiernos, empleadores y trabajadores).

1. Conferencia Internacional del Trabajo.
2. El Consejo de Administración.
3. La Oficina Internacional del Trabajo.

Al referirse a la competencia laboral, la Organización Internacional del Trabajo, hace énfasis en distinguir cuatro dimensiones que pueden significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- **Identificación de competencias.** Es el método o proceso que se aplica para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar en forma satisfactoria tal actividad. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, lo cual implica la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional o el método “desarrollo de un currículo”, de corte conductista.

- **Normalización de competencias.** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas.

Cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de tal forma que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel que se haya acordado (organización, sector, país).

- **Formación basada en competencias.** El siguiente paso es la elaboración de currículos de formación para el trabajo, que será mucho más eficiente si se considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Además de que los programas de formación deben orientarse a generar competencias basadas en las normas, las estrategias pedagógicas tendrán que ser mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

Así, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad la formación continua. El trabajador debe también, tener injerencia en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo, los contenidos y los materiales didácticos que utilizará.

Sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo menciona que algunas competencias clave no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar.

El punto anterior se encuentra a discusión ya que algunos autores como Levy-Leboyer (Alles, 2002), mencionan que no todas las actitudes son desarrollables y en el caso de la utilización del modelo funcionalista, de corte conductista, se afirma que esto es posible.

Esto es muy importante, pues no con poca frecuencia se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la solución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo.

- **Certificación de competencias.** Es el reconocimiento de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de una persona para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada que se basa en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias requiere su organización y a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer sobre las competencias que posee para ello.

1.3 Conceptos de Competencias Laborales.

☆Partiendo de la definición general de competencia, se podría hablar de diferentes autores que definen a las competencias laborales.

Un concepto generalmente aceptado de acuerdo a lo que comenta La [Organización Internacional del Trabajo \(OIT\)](#) sería que: "es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". Este concepto se puede entender que la [persona](#) que tiene "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que se incorpora a trabajar, puede entenderse que dentro nuestras [empresas](#) el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de [entrenamiento](#).

La OIT por lo tanto, define a la competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

En tanto, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión 2001, nos dice que la definición de competencia es: "pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado".

Pero el definir a la competencia laboral data de mucho tiempo atrás, si nos apegamos a su significado, etimológicamente hablando, vemos que la palabra competencia deriva de la palabra latina *compĕtere*; y a su vez, de ésta palabra provienen dos verbos en español: *competere* y *competir*.

Para Corominas (2000), en el análisis etimológico del término, competencia deriva del latín *compĕtere*: “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, que a su vez se deriva de *pĕtere*: “dirigirse a, pedir”. Tiene el mismo origen que *competere*: “pertenecer, incumbir”. Corominas incluye como derivados de “competir” las palabras *competente* y *competencia*. El término *competencia* desde sus orígenes menciona algunas características importantes como lo son el término “ser adecuado”.

Existen como ésta, muchas otras definiciones de lo que son las competencias laborales, así tenemos que:

Para Ernst y Young Consultores (1998) las competencias que garantizan el éxito son:

- Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante capacitación y experiencia.
- Las cualidades: que están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo. (Citado por Barrera, 2005, p.9).

Para Spencer y Spencer (1993) por su parte, competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance (desempeño) superior en un trabajo o situación. En donde se encuentra lo siguiente:

- Característica subyacente: significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada: significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad (de la competencia): significa que realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Ibarra, 1998) competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente por conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstos son necesarias pero no suficientes por sí mismos para un desempeño efectivo.

En tanto, Ducci (1997), define la Competencia Laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Gonczi y Athanasou (1996) por su parte, conciben a la competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Otro autor, Woodruffe (1993), la define como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente. (Citado por Boyatzis, 1994, p. 3).

Así Boyatzis (1994), citando a Woodruffe (1993), señala que son conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. (op. cit., p. 3).

Rodríguez y Feliú (1996) en tanto, la definen como conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad. (Citado por Acosta, Castera y Rimsky, 1996, p. 37).

De Ansorena Cao (1996) también definen a la competencia laboral como la habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento, bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (op. cit., p. 37)

Claude Levy-Leboyer (2003), resume el tema de la siguiente forma:

- Las competencias con una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Pero siguiendo con las definiciones, Mertens (2000) define a la competencia laboral como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

La definición de Mertens (2000) ha sido la que más influencia ha tenido en los planteamientos sobre el término competencia en la literatura que se ha producido, así como, en los modelos implantados en las empresas. El único problema que presenta

esta definición es que puede provocar múltiples interpretaciones y por esto dar lugar a modelos totalmente diferentes.

Forgas, J., en tanto, propone que la competencia profesional es el resultado de la integración esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados. (Citado por Pérez, 2003, p. 15)

Las competencias son una oportunidad y un desafío para el mejoramiento de las relaciones entre educación y trabajo. Los cambios tecnológicos y organizacionales de la sociedad han producido en todo el mundo una cierta perplejidad, entre otros, de las instituciones educativas y de capacitación; a éstas se les exigen cambios, pero muchas veces es difícil decidir cuáles y cómo.

En general, un concepto altamente aceptado sobre las competencias laborales, establece que las competencias son una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Así, de todas estas definiciones puede concluirse que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, ya sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, esto es, tiene efectos directos sobre el éxito.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.

Por otro lado existen otras definiciones sobre lo que es competencia laboral, según el país de que se trata, algunas de ellas son:

En [México](#) por ejemplo, el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de [Normalización](#) y Certificación de Competencia Laboral) estipula que es la capacidad productiva de un individuo, se define y mide en términos de [desempeño](#) en un determinado contexto laboral y no solamente de habilidades, destrezas y [actitudes](#); estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un [desempeño](#) efectivo.

En España, según el Servicio Público de Empleo Estatal (INEM) las competencias laborales se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de [empleo](#), es algo

más que [el conocimiento](#) técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de [análisis](#), [toma de decisiones](#) entre otros.

Según POLFORM / OIT las competencias laborales son la [construcción](#) social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante [el aprendizaje](#) por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Para la Provincia de Québec, Canada, una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un [papel](#), una [función](#), una actividad o una tarea.

En Argentina, el Consejo Federal de la [Cultura](#) y [Educación](#) las define como el conjunto identificable y evaluable de conocimientos y [actitudes](#), [valores](#) y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional.

En Australia la competencia se concibe como una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, [valores](#) y habilidades) y tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este concepto es muy interesante puesto que tomó en cuenta el aspecto de la [cultura](#) del lugar de trabajo, e incorpora [los valores](#) y la ética como base de un desempeño competente.

En Alemania por su parte, se dice que aquel que posee competencia profesional es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los [problemas](#) profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en [la organización](#) del trabajo.

En Inglaterra, el National Council For Vocational Qualifications (NCVQ) más que otorgar una definición de competencias laborales, el concepto se encuentra latente en la [estructura](#) del sistema normalizado, la competencia laboral se identifica en las [normas](#) a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la [calidad](#)), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

De acuerdo con los conceptos existentes en diferentes países podemos concluir que existen similitudes, con palabras más o palabras menos, lo importante es resaltar que en todos los casos se involucra el [conocimiento](#) y [los valores](#), y donde el fin es el mismo: que el trabajador pueda comprobar "su saber" con "su saber hacer" y con "su saber ser", según lo señalen las competencias laborales.

Por lo tanto, es de vital importancia que los trabajadores de una organización cuenten con las competencias necesarias para el puesto que desempeñan; esto es, para llegar a obtener como resultados productos y servicios de calidad. La capacitación

es el medio para lograr el incremento de las competencias, ya que con ella se asegura que los trabajadores obtengan el perfil ideal para el desempeño de sus actividades inherentes a su puesto dentro de la organización.

1.3.1 Enfoques de Competencias Laborales.

☆El concepto de competencia laboral empezó a tomar auge en la década de los 80's en países como Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Canadá y Francia.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno representa un factor determinante y una condición que dará la pauta para su crecimiento.

En la actualidad, las competencias parecen constituir un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos.

Existen dos enfoques relevantes en cuanto a competencias laborales:

El *Modelo Americano* asume las competencias como virtudes o atributos de los individuos y tiene que ver con la identificación de las características del personal cuyo desempeño es superior en las labores consideradas.

El segundo enfoque es el *Modelo Británico*. En Inglaterra en los años 70's, las autoridades de trabajo y educación determinaron que para empatar la calidad de desempeño de la fuerza laboral de otros países, era necesaria la creación de normas de referencia para el trabajo con características cualitativas avanzadas, lo que dio origen al establecimiento del Consejo Nacional de Calificaciones Vocacionales. Dicho consejo asumió la responsabilidad de crear una estructura de normas de referencia orientadas al empleo.

En México, nuestras autoridades de trabajo y educación conjuntamente han tomado el enfoque británico como la base para la creación de las Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL's) o calificaciones de competencia laboral, de cuyo desarrollo y divulgación se encarga, desde hace doce años, el organismo llamado Consejo para la Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El CONOCER se define como una organización que promueve la generación de calificaciones de competencia laboral como también la certificación en las mismas, basadas en los requerimientos reales de las empresas. Es una entidad de calidad en sí misma, destinada a mejorar la calidad de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones de formación del país.

Las calificaciones laborales no se refieren al puesto de trabajo, sino al conjunto de competencias que sirven como referente para el desempeño de una función dentro de una organización y también para la conformación de programas de capacitación. Una Norma Técnica de Competencias Laborales (NTCL) está integrada por varias unidades de competencia; estas son agrupaciones de funciones productivas identificadas al nivel

mínimo que no sólo se refieren al objetivo de la función, incluyen cualquier requerimiento relacionado con los estándares de calidad. Una unidad, está conformada por elementos de competencia, que describen una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación.

Por tanto, se refieren a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar. Un elemento, a su vez se divide en criterios de desempeño, los cuáles describen los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no es competente y por ende identificar las necesidades de capacitación.

1.3.2 Tendencias o Corrientes de Competencias Laborales.

★ Las diferentes definiciones del concepto de competencia se identifican con distintas tendencias a las que de una u otra forma se afilian sus autores. Las más destacadas en el ámbito internacional son la Conductista, la Funcionalista y la Constructivista, de las cuales se presentará un pequeño resumen a continuación (Mertens, 1996):

- **Conductista.** Su sello distintivo radica en que sus resultados se constatan en lo que hacen los mejores y los relevantes por comportamientos observables, registrables evidentes y nunca por requisitos. Donde se denominan competencias a las cualidades de los componentes por haber alcanzado un perfil de excelencia.

- **Funcionalista.** La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

- **Constructivista.** Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de superación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

1.4 Tipos de Competencias Laborales.

★ Usualmente las competencias comprenden por lo menos dos categorías: las básicas, comunes al conjunto de trabajadores y las específicas, propias de un determinado sector productivo.

Sin embargo, existen diversos autores que explican y dividen de manera diferente a las competencias laborales. Algunos de los modelos más importantes son los siguientes:

La Organización Internacional del Trabajo (1993) propone clasificar las competencias laborales en tres categorías:

1. Competencias profesionales. Se refieren a la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de una determinada ocupación, así como a la capacidad de respuesta a problemas imprevistos, autonomía, flexibilidad, colaboración con el entorno profesional y con la organización de trabajo.

2. Competencias generales. Expresión global de la competencia profesional requerida para el desempeño pleno de la ocupación. Indica las grandes funciones que la caracterizan y las capacidades que permiten ejercerla en forma eficaz en el entorno profesional.

Si bien las dos clasificaciones anteriores enmarcan la clasificación más conocida de las competencias, la Organización Internacional del Trabajo también incluye las competencias conductuales.

3. Competencias conductuales. Comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo, que se traduce en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado.

Las competencias también se clasifican en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no sólo la movilidad ocupacional de la persona sino también el intercambio de las normas. Con ese criterio de transferibilidad, las competencias pueden ser también clasificadas como:

1. Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc. Se refieren a funciones o actividades comunes a un número significativo de área de competencia.

2. Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo, como las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras. Se refieren a las habilidades y conocimientos básicos para la realización de cualquier trabajo.

3. Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc. Se refieren a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho. (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002).

Otro modelo es el propuesto por el alemán G. Bunk, él se refiere a las competencias laborales como aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos y las clasifica en:

1. Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para él.

2. Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten,

encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

3. Competencia social: se refiere a colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

4. Competencia participativa: implica participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla quienes refieren 2 tipos de competencias:

1. Competencias técnicas o de puesto: se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

2. Competencias directivas o genéricas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Éstas aunque se consideran genéricas, según sus autores y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. (Citado por Arias, 1999, p. 53).

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratégicas. Las competencias directivas según sus autores son de carácter propiamente empresariales y se les denominan de eficacia personal ya que incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y son las siguientes:

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.

- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.

- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estra e intratégicas. (op. cit., p. 54)

Alles (2002) por su parte, expresa la división de las competencias de la siguiente forma:

1. Las competencias específicas. También pueden ser llamadas competencias de conocimiento o competencias técnicas. Éstas se derivan del conocimiento, son las más fáciles de detectar o evaluar, son la base para seguir adelante.

El Proceso de Evaluación comienza por lo más fácil y a su vez excluyente: los conocimientos requeridos. Los candidatos que poseen esos conocimientos excluyentes serán a continuación evaluados en sus competencias o características más profundas.

2. Las competencias de gestión. Se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situaciones de trabajo. Algunos ejemplos son: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de síntesis.

Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los trabajadores dentro de un esquema general de la organización. En ocasiones una misma competencia como el liderazgo, puede ser requerida por los jóvenes profesionales y también para los máximos ejecutivos, pero puede tener diferente importancia o peso entre ambos niveles.

Siguiendo con las clasificaciones de competencias, Spencer y Spencer (1993) proponen clasificar a las competencias en dos categorías:

1. Diferenciadoras o diferenciales. Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, es decir, es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un puesto.

2. De umbral o de punto Inicial. Son las que permiten un desempeño adecuado, ha sido la identificación de estas competencias lo que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un puesto y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente, que en este caso sería lo óptimo.

1.5 Norma Técnica de Competencia Laboral.

☆ La normalización tiene como propósito formular normas de competencia, que deben ser consensuadas entre sindicatos, empresarios y otros actores vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas, que deben luego ser permanentemente actualizadas, son la referencia básica de los sistemas de competencia (Lasida, 1998).

Según el Artículo 22 de las Reglas Generales y Criterios para la Integración y Operación de los Sistemas Normalizadores de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral, a partir del 11 de Enero de 2007 estableció que: “se entenderá por Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) el documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que servirá como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describe en términos de resultados, el estándar o patrón del desempeño eficiente de una función laboral, que haya sido desarrollado por los Comités de Normalización de Competencia Laboral,

aprobado por el Comité Técnico del CONOCER y publicado en el Diario Oficial de la Federación”.

Es importante considerar la norma en su aceptación estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identifican en una etapa inicial para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en cierta función productiva.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) elaboró las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), cuya función es estandarizar el diseño, la impartición y la evaluación de la capacitación, de modo que las personas que se dediquen a este servicio, además de tener los conocimientos, sepan aplicarlos.

El CONOCER (2006) define a la Norma Técnica de Competencia Laboral de la siguiente manera: “Se entenderá por Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), al referente oficial aplicable en toda la República Mexicana, que sirva para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describe en términos de resultados el estándar o patrón del desempeño eficiente de una función laboral, que haya sido desarrollada por los Comités de Normalización de Competencia Laboral, aprobado por el Comité Técnico del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y publicado en el Diario Oficial de la Federación.”

Así podemos decir que la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describe en términos de resultados el estándar o patrón del desempeño eficiente de una función laboral.

La NTCL describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.

El encargado de promover la construcción de Normas Técnicas de Competencia Laboral es el Sistema Normalizado de Competencia Laboral cuyo propósito fundamental es promover la construcción de instrumentos que definan la Competencia Laboral, en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.

1.5.1 Proceso de Elaboración de las NTCL.

☆El CONOCER (2006) indica que la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral parte del análisis funcional que permite obtener la información necesaria para la definición de dichas normas. Se fundamenta en la identificación y el

ordenamiento de las funciones laborales, de modo tal que se llegue a la descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento cabal de dicho propósito.

El CONOCER (2002) señala que el proceso de elaboración de un proyecto de NTCL considera las siguientes etapas generales:

- 1) Investigación de la información cuantitativa y cualitativa sobre la factibilidad de certificación de trabajadores de la NTCL a elaborar.
- 2) Análisis del sector productivo donde se inserta la función laboral, mismo que se reflejará en un mapa funcional.
- 3) Definición de la estructura de la NTCL y desarrollo de sus componentes.

☆Origen de la Norma Técnica de Competencia para el diseño e impartición de cursos de capacitación:

La Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP) en coordinación con el CONOCER, conformaron el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales encargado de elaborar las normas técnicas en función de la capacitación. Se conformó al Grupo Técnico de Normalización de Capacitación y Desarrollo, que es un grupo de profesionales experimentados en el ámbito de la capacitación. Se siguió el proceso que se señaló y como resultado se obtuvo la Norma Técnica de Competencia Laboral para la impartición de cursos de capacitación versión 2000.

De la misma manera, en el año 2001 se volvió a convocar al Consejo Técnico de Normalización de Capacitación y Desarrollo y se elaboró la NTCL para el diseño y la capacitación de capacitación versión 2001. En el año 2005 se conjuntó al Consejo, pero con otros miembros, lo que implicó cambios en las unidades que conforman a la NTCL para el diseño y la capacitación de capacitación versión 2006. En el año 2006 se volvieron a reanudar las sesiones del consejo con la finalidad de obtener las normas actualizadas del 2007.

1.5.2 Elementos que Integran una Norma Técnica de Competencia Laboral.

☆Un elemento de competencia corresponde a una función productiva simple, es decir, que tiene las características de ser realizable por una persona. El elemento de competencia debe referirse al resultado que se espera lograr en la actividad que se realiza.

Ahora bien, la unidad de competencia se mide a través de resultados o productos de tareas o actividades laborales y está compuesta de:

- **Elementos:** acciones que la persona debe ser capaz de realizar para obtener un determinado resultado.

- **Criterio de desempeño:** cómo realizar las acciones necesarias para llevar a cabo la tarea a que se refiere el elemento.
- **Contexto de competencia:** diversas circunstancias bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea.
- **Evidencias (directas e indirectas):** conjunto de pruebas que demuestran las destrezas y habilidades que posee el candidato para ejecutar determinadas tareas.
- **Lista de conocimientos:** conocimientos mínimos que el candidato debe poseer sobre determinadas materias para ejecutar de manera competente las tareas específicas correspondientes a la unidad de competencia laboral seleccionada.
- **Lista de conductas y actitudes:** explicación y ejemplificación de conductas señaladas en los “criterios de desempeño”.
- **La unidad de competencia:** es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona.

1.5.3 Uso de las Normas de Competencia Laboral.

☆La Norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido la Norma de Competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la organización más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia, las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

1.5.4 Certificación de las Competencias Laborales.

☆El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) está conformado por tres niveles de operación y responsabilidad: en el primer nivel se encuentra el CONOCER; el segundo nivel lo constituyen los Organismos Certificadores (OC); y, el tercer nivel los Centros de Evaluación (CE) y los Evaluadores Independientes (EI).

Niveles de Operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral



CONOCER es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado “Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales”; tiene la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral (SNCCCL) y establecer un régimen de certificación de la competencia laboral aplicable en toda la República Mexicana, para:

- Dar valor social a la capacidad para el trabajo basada en la experiencia.
- Impulsar la movilidad de la fuerza de trabajo en el mercado laboral.
- Vincular de manera sistemática las necesidades de la planta productiva con la educación técnica y la capacitación para el trabajo.

CONOCER es el organismo regulador del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, de los Centros de Evaluación Acreditados y Evaluadores Independientes.

Las tareas que emprende CONOCER, en el marco de la globalización de los mercados internacionales y de economías más competitivas, están vinculadas a la necesidad de fortalecer la competitividad de las empresas y de las organizaciones a través de la gestión de sus recursos humanos basada en las competencias laborales de sus trabajadores.

Para ello, el CONOCER difunde el Modelo de competencias laborales, facilita el acceso de la población al mismo, promueve la realización de estudios e investigaciones para el desarrollo de los SNCCCL y fomenta la cultura de la certificación de la competencia laboral en todo el país.

Además, integra proyectos estratégicos con las empresas y organizaciones líderes en los sectores productivos, interesadas en desarrollar las Normas Técnicas de Competencia Laboral como referentes para la evaluación y certificación de las personas.

Asimismo, el CONOCER fortalecerá entre los trabajadores y empleadores la confianza que otorga el Certificado CONOCER como reconocimiento oficial y nacional del saber hacer y como una herramienta que brinda oportunidades de desarrollo de las personas, en especial de aquellas que, en su ámbito laboral, no cuentan con certificados escolares.

Por otro lado, los Organismos Certificadores son entidades autorizadas por el CONOCER para realizar la Certificación de la Competencia Laboral de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), garantizando que el individuo es competente en una o varias funciones laborales. Los OC están, igualmente, facultados para acreditar Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

La Certificación de Competencia Laboral es el proceso que consiste en otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su vida, independientemente del modo en que haya sido adquirida.

Los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes son instituciones o personas físicas, respectivamente, acreditadas por un Organismo Certificador, interesadas en que sus trabajadores o capacitandos logren la certificación.

La evaluación basada en criterios de competencia laboral, como herramienta de la certificación, es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una NTCL. Lo anterior significa que las NTCL constituyen los referentes fundamentales de la evaluación y de su consecuencia, la certificación.

El Evaluador es un trabajador experto y certificado tanto en la función laboral de la cual se pretende recoger evidencia, como en la Unidad de Evaluación de Competencia Laboral.

Resultados de la Evaluación de Competencia Laboral:

Los juicios que los evaluadores emiten acerca de la evidencia pueden referirse a que ésta cubre los criterios de desempeño o que todavía no los cubre, a que es consistente con la competencia o que todavía no lo es.

Dentro de esta concepción de la evaluación no interesa el nivel en que el candidato realiza su actividad; intenta únicamente determinar si el candidato realiza su actividad de acuerdo con las normas establecidas o si necesita práctica adicional o instrucción. El juicio de los evaluadores se refiere exclusivamente a la competencia del candidato en los siguientes términos: competente o todavía no competente.

Es importante destacar el significado del juicio "aún no competente", ya que los resultados de la evaluación deben considerarse como indicadores para organizar planes orientados hacia el aprendizaje continuo para alcanzar la competencia.

Las funciones de la Evaluación son:

- **Diagnóstica:** La Evaluación proporciona información sobre el nivel en el que se encuentra un individuo en relación con la NTCL; en ese sentido, tiene una función diagnóstica de utilidad para el trabajador y para el empleador, ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y destrezas que sería necesario alcanzar para una certificación.

- **Formativa:** La evaluación proporciona información útil a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, ya que ellos podrán asesorar y orientar a los solicitantes hacia la certificación de alguna competencia o proponerles que se capaciten en las competencias que aún no dominan; contribuye, asimismo al desarrollo del individuo y orienta los esfuerzos de los capacitadores y de las instituciones de formación.

- **Certificación:** La evaluación es la herramienta fundamental de la certificación. Por medio de ella se reconoce formalmente la competencia que tiene el individuo hasta ese momento.

Fuentes de evidencia de competencia laboral:

Una definición de evidencia es: "Son datos empíricos relativos a las distintas dimensiones a evaluar de una institución o programa. Acentúa la objetividad de la información. Se persigue la certeza, fiabilidad y la consistencia de los datos que se obtienen en la evaluación."

En la Evaluación basada en competencia laboral existen fuentes de evidencia que permiten obtener información suficiente para sustentar el juicio de "competente" o "todavía no competente".

Las fuentes de evidencia son:

- El desempeño del individuo en el lugar de trabajo o en condiciones lo más parecidas posible.
- Los conocimientos respecto a la función laboral desempeñada.
- El aprendizaje previo en relación con la competencia.
- Los informes de terceros en relación con la competencia evaluada.

En la Evaluación de Competencia Laboral es indispensable privilegiar la información observable directamente y, aun cuando exista otro tipo de evidencia (la de conocimientos, la del aprendizaje previo y los informes de terceros) la fuente principal

de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales o lo más parecidas a ellas.

Métodos de Evaluación de competencia laboral:

Existen tres formas para obtener evidencia y demostrar que el candidato es capaz de desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño: en el trabajo, evidencia histórica y cuestionarios.

1.- El *desempeño en el trabajo* se refiere a la evidencia que el candidato genera cotidianamente en la realización de su trabajo y que se encuentra a disposición inmediata en el sitio donde trabaja. El desempeño puede encontrarse asentado en registros de los trabajadores (registros de producción, registros de control de calidad, expedientes) y esta evidencia puede ser útil para llevar a cabo una Evaluación basada en una NTCL.

La evidencia puede recopilarse mientras el candidato desempeña los procesos de trabajo; esta forma de obtener evidencia se privilegia dentro de la Evaluación basada en criterios de competencia laboral y cuyos resultados son considerados imprescindibles dentro de este enfoque. Así, la Evaluación involucrará tanto la observación de las actividades en el momento en que ocurren, como el análisis de los resultados.

Cuando los trabajadores, desempleados o estudiantes recién egresados se presenten como candidatos a certificación, será necesario demostrar su desempeño en sitios que se asemejen en lo posible a la situación laboral y que cuenten con maquinaria e instrumental adecuados a la competencia que se pretende evaluar.

2.- La *evidencia histórica* resulta de las actividades que el candidato a certificar ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él: artículos, libros, videos, programas y en general productos elaborados por el individuo lo largo de su vida laboral y que guarda correspondencia con los requerimientos explicitados en una NTCL.

3.- El *interrogatorio* cubre todas las técnicas para entrevistar al candidato. Las preguntas y/o respuestas pueden hacerse por escrito oralmente o a través de la computadora. Dentro de la Evaluación basada en criterios de competencia laboral este tipo de fuente de evidencia se utiliza, generalmente, para recopilar evidencia de conocimiento o confirmar información que no quedó clara en la evidencia por desempeño.

Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral:

Las características que deben observar los instrumentos utilizados para realizar la evaluación son: transparencia, objetividad, confiabilidad y validez.

- La *transparencia*: se refiere a la precisión de la NTCL, gracias a la cual los actores del proceso (candidatos, evaluadores, verificadores, empresarios, formadores) conocen lo que debe demostrarse.

- La *objetividad*: implica que los juicios se realicen sobre la evidencia que presenta el individuo y no sobre las creencias o expectativas que el evaluador tiene sobre él.

- La *confiabilidad*: significa que la evidencia será similar aún cuando el instrumento sea aplicado por diferentes evaluadores o cuando el instrumento aplicado en diferentes circunstancias arroja resultados consistentes a través del tiempo.

- La *validez*: se asocia con los instrumentos utilizados para recoger la evidencia y que deben corresponder a la competencia expresada en la NTCL.

Procedimiento de Evaluación de Competencia Laboral:

El procedimiento de Evaluación de competencia laboral está constituido por tres etapas: la elaboración del Plan de Evaluación y acuerdo con el candidato; la integración del Portafolio de Evidencias y la emisión del Juicio de Competencia.

1.- La elaboración del *Plan de Evaluación* es la acción mediante la cual se define una estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato, proporcionando transparencia al proceso de evaluación.

2.- La integración del *Portafolio de Evidencias* es el proceso mediante el cual se realiza la recopilación de evidencias, de acuerdo a la NTCL que se evalúa y que permite demostrar la competencia de un candidato.

3.- La emisión del *Juicio de Competencia* es el resultado de comparar las evidencias recopiladas en el Portafolio de Evidencias contra los criterios de desempeño y los campos de aplicación especificados en la NTCL. El resultado será "competente" o "todavía no competente".

Finalmente, en el siguiente apartado se presentan algunos organismos de carácter internacional relacionados con los Sistemas de Normas de Competencia Laboral, mismos que pueden ser encontrados en la página del Consejo de Normalización y Certificación.

España:

- Instituto Nacional de Empleo-Certificados de Profesionalidad.
- Sistema de Cualificaciones Profesionales del País Vasco (SCPPV – España).

Europa:

- Comisión Panamericana de Normas Técnicas.
- Comité Europeo de Normalización.

Australia:

- Australian National Training Authority (ANTA).

Estados Unidos:

- National Skill Standards Board (NSSB).

Nueva Zelanda:

- New Zeland Qualifications Authority (NZQA).
- National Qualifications Framework (NQF).

Gran Bretaña:

- Scottish Qualifications Authority (SQA-Escocia).
- Qualifications and Curriculum Authority (QCA-Inglaterra).
- Base de Datos de las Normas de Competencia Laboral Inglesas (QCA).

Sudáfrica:

- South African Qualifications Authority.

Chile:

- Proyecto Certificación de competencias laborales.

Internacional:

- Organización internacional de Normalización.

1.6 Sistema de Gestión por Competencias.

☆La connotación que se le da al término de Gestión por competencias es la de concebir una administración integral de los recursos humanos, fundamentada en la utilización de algunas concepciones y herramientas psicológicas que, organizadas en un proceso lógico de dirección, nos ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana.

Un esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de Gestión por competencias sin que se vean afectados o modificados todos los procesos de recursos humanos y de la organización en general.

De acuerdo con Alles (2002) existen ciertas características para la implantación con éxito de un Sistema de Gestión de recursos humanos (GRH) por competencias, mismas que son:

1. El sistema de GRH debe ser aplicable y no teórico.
2. El sistema de GRH debe ser comprensible para todos los integrantes de la organización.

3. El sistema de GRH debe ser útil para la organización.
4. El sistema de GRH debe ser confiable.
5. El sistema de GRH debe ser fácil de manejo.
6. El sistema de GRH debe permitir, en su conjunto, el desarrollo profesional de las organizaciones.

Existen diversas concepciones en relación a la forma de implantar un Sistema de Gestión por competencias. A continuación se mencionan las más importantes:

Para trabajar con un esquema por competencias de acuerdo con Alles (2002) es necesario empezar por:

- Definir visión y misión de la organización.
- Definir las competencias (esto aprobado y apoyado por la máxima dirección de la compañía).
- Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validar las competencias antes aprobadas.
- Diseñar los procesos de recursos humanos en base a dichas competencias.

Por otro lado, según Ernst y Young, para implementar la Gestión por competencias se necesita:

- Definición de las competencias.
- Definición de Grados.
- Diseño de Perfiles Profesionales.
- Análisis de las competencias del Personal.
- Implantación del Sistema. (Citado por Barrera, 2005, p.27).

Es pertinente recalcar que en ambos esquemas es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del Sistema de Gestión por competencias.

1.6.1 Beneficios de un Sistema basado en Competencias Laborales.

★ Los principales beneficios de contar con un Sistema basado en competencias laborales son:

- Proporcionan un lenguaje común en la organización para la obtención de los objetivos.
- Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permiten relacionar la estrategia de la división con su gente.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.

- El capital humano se interpretará en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Por lo tanto, las competencias ayudan a lograr los resultados esperados debido a que aseguran a los empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, permiten comparar las habilidades actuales vs. las necesidades del negocio, permiten racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas, permiten identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignación a proyectos específicos y permiten establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados.

★ Capítulo II. Capacitación. ★

2.1 Antecedentes de la Capacitación en México.

★ A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el importante reto que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del recurso humano son una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Con el desarrollo y capacitación de los recursos humanos, el personal de las empresas aprende cosas nuevas, crece individualmente, establece relaciones con otros individuos, coordina el trabajo a realizar, se pone de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras satisface sus necesidades y ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas.

No obstante, aunque la capacitación auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. En tanto, las actividades de desarrollo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Por lo tanto, la capacitación no sólo es buena para el individuo mismo sino para la empresa. Una prueba de esto, es que ya a mediados de los años 50's, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. Mientras que a finales de los años 70's, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación.

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión que hace de la capacitación un proceso fundamental en las empresas. Estas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas,

supone un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En México, la necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge en primer lugar, dado que se está dando un cambio importante en la economía mundial, caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las organizaciones adoptar modelos de producción flexibles que, a su vez, requieren esquemas de organización flexibles y abiertos que se basan en redes y equipos de trabajo, y no en la concepción aislada del puesto de trabajo.

En tercer lugar, ya que se consideró la necesidad de transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

Así, en el año de 1970, México, por medio de la Ley Federal del Trabajo, establece como obligación de las empresas capacitar a sus empleados; para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador y finalmente en 1978 se origina el sistema de capacitación y desarrollo.

En México, el diagnóstico efectuado a la capacitación aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo propició el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONCER) el 2 de agosto de 1995. (Ibarra, 1996).

2.1.1 Marco Legal de la Capacitación en México.

☆ En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Para nuestro especial interés, constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional. Fracción XIII:

- Es obligación de los patrones capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Aunado a esto, la Ley Federal de Trabajo, en sus artículos correspondientes, define:

Art. 3. Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7. El patrón y los trabajadores extranjeros tiene la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad en se trate.

Art. 25. En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base a lo dispuesto por la ley, se realicen en la empresa.

Art. 132. Fracciones XI y XXVIII. El patrón tiene como obligación proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo.

Art. 153-F. La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. Mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes se les imparta la capacitación están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos para fines de ascensos, dentro de la empresa donde se haya proporcionado la capacitación.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditara para cuál de ellas es apto.

Los nuevos criterios y formas administrativas en materia de capacitación y adiestramiento son:

1. Comisiones Mixtas:

Oficio No. 01005, este establece los criterios y formatos para la constitución, funcionamiento y registro de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

2. Planes y Programas:

Oficio No. 01006, establece criterios y formatos para la formulación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los planes y programas de adiestramiento y de capacitación.

3. Constancias de habilidades laborales:

Oficio No. 01007, establece criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de las constancias laborales.

4. Agentes capacitadores:

Oficio No. 01008, establece criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de Agentes capacitadores.

5. Sistema generales de capacitación y adiestramiento:

Oficio No. 01009, establece criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

2.2 Conceptos de Capacitación.

★La palabra capacitación es un término derivado del adjetivo capaz, que a su vez, procede de la etimología *cápere*, que significa “dar cabida” (Barrera, 2005). Sin embargo para establecer una definición clara y concisa de lo que es la capacitación, es fundamental considerar las diferencias entre ésta y otros conceptos que suelen utilizarse de manera similar: adiestramiento, desarrollo y entrenamiento.

Existen muchas definiciones de capacitación, sin embargo se considerará la siguiente para efecto de diferenciación entre los conceptos antes citados.

Primero, la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Segundo, la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador.

Tercero, la capacitación es la preparación teórica que se les da al personal (nivel

administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Por su parte, el adiestramiento consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Es la preparación, ya no de los conocimientos teóricos, sino de la práctica que es indispensable, para que los conocimientos adquiridos durante la capacitación sean útiles.

El desarrollo en tanto, comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Se puede entender como la maduración del ser humano.

Mientras que finalmente el entrenamiento, consiste en la preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Todo lo anterior, las diferencias y similitudes entre capacitación, adiestramiento, desarrollo y entrenamiento, podrían simplificarse de la siguiente manera:

En todos los casos	Adiestramiento	Capacitación	Desarrollo
Actividad planeada.	Se da a nivel operativo.	Es a nivel administrativo.	Se da por igual.
Satisfacer las necesidades de la empresa, legales y de los empleados.	Conocimientos técnicos y habilidades (psicomotoras).	Conocimiento técnico, científicos y administrativos e intelectuales.	Conocimiento técnico, científicos y administrativos e intelectuales.
Cambio de habilidades y aptitudes.	Fácil control de las herramientas de trabajo y maquinaria.	Para hacer más aptas sus funciones de mandos, intermedios y gerenciales.	Para hacer más aptos sus funciones ejecutivas.
Transmisión de conocimientos.	Es un marco de seguridad.	Marco de líder experto.	En un marco de desarrollo integral.
Mejorar el desempeño de las actividades.	En las áreas requeridas para su manejo.	Para un mejor funcionamiento gerencial.	

Escartin, D. y Machuca S. (2009).

En general, podemos decir que la capacitación se diferencia del adiestramiento, del desarrollo y del entrenamiento, en tanto que los incluye a todos.

Así, tenemos diferentes concepciones de capacitación según diversos autores:

Para Siliceo (1995, p. 20) la capacitación “es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador que le permitan desempeñarse eficazmente en su puesto y el inmediato superior”.

Según Patiño y Paz, (Citado por Barrera, 2005, p. 13). “La capacitación y el desarrollo de habilidades a todos los niveles constituye una de las principales fuentes de productividad, incrementa la competitividad ante las exigencias del mercado y, por consecuencia, proporciona bienestar para el personal y mejores propuestas de cambio para la organización”.

Mendoza N. A. (2009, p. 14) define la capacitación como “la actividad que se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña por transferencia o ascenso.”

Rodríguez E. M. (1993, p. 8) la define como “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”

Para Reza T. C. (1995, p. 25, 98) la capacitación es “ la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores”; pero también es “el proceso por medio del cual, los recursos humanos de una empresa, obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para facilitar el desempeño en su puesto de trabajo, del inmediato superior o de los laterales que sea necesario cubrir con base en las necesidades de la organización o de sus competencias laborales.”

Furnham (2001, p. 420) por su parte, define a la capacitación como “la adquisición de habilidades específicas, y ésta es para el aquí y el ahora; es específica de las compañías, es muy práctica y hasta pragmática”.

En tanto Goldstein (2002, p. 85) define que “la capacitación es la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo”.

Por su parte, Arias G. F. (1999, p. 498) se refiere a la capacitación como “el proceso para proporcionar competencias para un trabajo”; pero además (1973 p. 320) la define como “la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

Guzmán Valdivia I. (1986, p. 69) también define a la capacitación y dice que ésta “proporciona muchos conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos en el trabajo es un proceso que se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general”.

Por otra parte, Rodríguez y Ramírez (1991, p. 2) define a la capacitación como “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.

Mientras que Blake O. (2003, p. 27) la define como “una función organizacional de características intermedias (servicio) que deberán desplegar las acciones necesarias para que la organización disponga en sus miembros de los conocimientos, habilidades y actitudes que corresponden a sus tareas o proyectos.” Además agrega que es necesario tomar en cuenta cuatro dificultades en secuencia: la primera es asegurarse que lo que se enseña es lo que se necesita, la siguiente que lo enseñado se aprenda, la tercera que lo enseñado se aplique y por último que la aplicación de lo aprendido se mantenga.

Así y finalmente, tenemos la definición de capacitación propuesta por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS): la capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (Rodríguez, G., 1997)

2.2.1 Áreas Esenciales donde se requiere la Capacitación.

★Existen muchas áreas en donde la capacitación es muy importante, no obstante, existen 3 áreas en donde ésta es esencial:

1. Área cognoscitiva: se refiere a aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad. Estos procesos como la atención, la memoria, el análisis, la abstracción y la reflexión, nos proporciona información sobre el mundo circundante, sus relaciones y organizaciones ya que son necesarios para las personas.

2. Área psicomotriz: se refiere al dominio de habilidades, hábitos, destreza mental, verbal y movimientos que las personas necesitan dominar en determinadas operaciones. Por medio de cursos de adiestramiento, se pueden mejorar estos procesos.

3. Área afectiva: es el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que lo hacen actuar a favor o en contra de las personas, hechos y estructuras. Por medio de cursos de desarrollo, se pueden modificar estos procesos.

2.2.2 Importancia de la Capacitación.

★Hoy en día, los recursos humanos son, para todas las empresas, una parte esencial para lograr un buen funcionamiento, ya que el personal de una organización representa uno de los recursos más importantes, pues son el medio por el cual se pueden alcanzar los objetivos establecidos, y por el cual también, se puede llegar a un mejor desarrollo global de la empresa y así alcanzar un alto nivel de competitividad.

La importancia que tiene la capacitación incide en varios aspectos, como son:

a) Productividad: las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en dotarlos de conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) Calidad: los programas de capacitación y desarrollo bien diseñados e implantados, contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos para la organización.

c) Planeación de los recursos humanos: las necesidades futuras del personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

d) Salud y seguridad: una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, además de que en un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del empleado.

e) Dimensión psicológica: la capacitación genera un cambio de actitud, tanto para las relaciones personales como laborales, además mejora el grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

f) Desarrollo personal: No todos los beneficios de capacitación se reflejan en el ámbito laboral. En el personal los empleados también se benefician con los programas de desarrollo administrativo, ya que les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un mayor repertorio de habilidades y otras consideraciones que son indicativas de mayor desarrollo personal.

g) Prevención de la obsolescencia: la capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de recursos humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que son la clave de la competitividad, para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

h) Supervivencia: La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones porque es representada de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo y el social-humano). La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o por lo menos su supervivencia.

2.2.3 Objetivos de la Capacitación.

☆ Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).

La capacitación busca lograr ciertos objetivos:

1. Objetivo general:

- Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

2. Objetivos particulares:

-Incrementar la productividad.

-Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

-Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

-Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.

-Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

-Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

-Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.

-Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

-Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.

-Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

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

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

-Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los

cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

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

-Contribuir a reducir las quejas de personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.

-Facilitar la supervisión del personal.

-Promover ascensos sobre la base del mérito personal.

-Contribuir a la reducción del movimiento del personal, como renuncias, distinciones y otros.

-Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.

-Contribuir a la reducción de los costos de operación.

Aunado a esto y con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son 8 los propósitos fundamentales los cuales sigue la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado sensibilización, concientización y comprensión.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanística aplicadas a la vida de las organizaciones han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado es indicador indiscutible de la efectividad del aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo son logrados invariablemente mediante procesos educativos que son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elaborar la calidad del desempeño.

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares del desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de la capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es

indiscutible generadora de problemas de desempeño.

4. Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta cada día más la necesidad de lograr metas trascendentales con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, tecnológicas, administrativas y humanas.

5. Habilitar para su promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro una empresa es una práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Esta práctica sistemáticamente se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Las primeras impresiones que un trabajador o empleado obtenga de su empresa habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y las relaciones industriales se asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto al personal.
- Las políticas generales y específicas de las relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y los sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

7. Actualizar conocimientos y habilidades.

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

8. Preparación integral para la jubilación.

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se otorga la importancia que realmente tiene y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodos de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, en las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto.

En síntesis, en poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representara estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

2.2.4 Beneficios de la Capacitación.

★ Los beneficios que nos brinda la capacitación son innumerables y para su mejor comprensión, es preciso clasificarlos en dos grupos: los beneficios para la empresa y los beneficios para los empleados.

1. Beneficios para la Empresa.

- Invertir en capital humano.
- La adopción de criterio, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de la energía de los demás.
- Identificación de los símbolos, valores y compromisos del personal respecto a su trabajo.
- La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de maquinas y equipos.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Mejorar las necesidades del personal.
- Integración del personal.
- La formación de actitudes de calidad y productividad.
- La inspiración y creatividad, que derivadas de la capacitación, abren mejores puertas para el mejor desempeño de una organización en los renglones de:

- Ahorro.
- Seguridad.
- Calidad.
- Productividad.
- Rentabilidad.
- Adaptación.
- Innovación.
- Crecimiento.
- Expansión.

2. Beneficios para los Empleados.

- Preparación.
- Mejora su creatividad.
- Derecho de recibir capacitación.
- Útil para su vida.
- Mejora su capacidad.
- Mejora la relación con el jefe y compañeros.
- Satisfacción.
- Saber a qué atenerse en la empresa.
- Lograr la motivación y realización.
- Mejora la capacidad de la toma de decisiones.
- Participar y ser integrante de un grupo.

2.2.5 Papel de la Psicología del Trabajo en la Capacitación.

☆El papel que juega el psicólogo industrial en cuanto a la administración de recursos humanos es trascendental, ya que éste como profesional del estudio de la conducta humana, cuenta con las herramientas necesarias para establecer planes acordes para cubrir las necesidades de la organización en cuanto a selección, incorporación y desarrollo del personal en beneficio de la productividad, pero sin olvidar o hacer a un lado, el desarrollo profesional y humano de las personas que laboran en la organización.

Para Parkinson (2003) la psicología industrial consiste en aprovechar el conocimiento que se tiene del comportamiento humano para resolver problemas laborales. Trata sobre la forma en que la gente organiza sus actividades y cómo influye la estructura general del trabajo en las labores que realiza.

El uso adecuado y oportuno de técnicas psicológicas puede producir aumentos significativos en la productividad de todos los niveles de una organización. Asimismo, resulta necesario subrayar que un análisis profesional de las necesidades de una empresa y la aplicación de prácticas encaminadas a reconocer y apoyar lo que la gente puede ofrecer, suelen generar igualmente una fuerza más dinámica y llena de energía.

Una de las funciones primordiales del psicólogo industrial consiste en favorecer el cambio en las organizaciones.

El cambio puede presentarse de muchas formas y a menudo exige que la organización vuelva a plantearse el propósito que la mueve, lo cual entraña una evaluación detallada de sus metas y objetivos. La introducción de nueva tecnología y métodos de trabajo muchas veces trae consigo nuevas estructuras organizacionales y cambios en las funciones y responsabilidades de la gente. De hecho, en el núcleo de todos los programas de cambio aparecen, por lo regular, estrategias de “modificación” de las personas, la razón de ello es que las mejores prácticas de administración de personal suelen considerarse como el medio menos perturbador de hacer las cosas. Esto puede ser o no cierto, pero es un hecho que casi todas las técnicas están encaminadas a identificar y desarrollar a los empleados más productivos y a asegurar que trabajen en conjunto de manera efectiva. Por tanto, el cambio se promueve a través de los empleados en respuesta a los que ocurre en el mercado o en respuesta a la tecnología. (Parkinson, 2003).

El psicólogo del trabajo, entre otras funciones, identifica las competencias que los trabajadores deben mejorar para aumentar el rendimiento en el desempeño de las funciones, planea y diseña la capacitación que se proporcionara para el desarrollo de las mismas, se asegura de la ejecución, evalúa los resultados obtenidos y realiza un plan de seguimiento con el fin de asegurar su aplicación en el trabajo.

2.3 Proceso de Capacitación.

☆El propósito principal de la capacitación es desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos y el desarrollo de habilidades necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actividades y futuros cargos.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, para producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

El propósito de la capacitación, con base en las competencias, es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente, es decir, se compone de personas que de manera consistente, realizan actividades de acuerdo con las normas en el empleo con base en una amplia variedad de contextos y condiciones.

La capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Este término abarca dos elementos personales: capacitador y capacitando.

- **Capacitador:** es la persona especializada en el ramo en que se va a dar la capacitación y es el encargado de enseñar al empleado las nuevas técnicas a utilizar dentro de la empresa.

- **Capacitando:** es la persona que va a aprender no sólo los conocimientos básicos, sino también a manejar diferentes situaciones así como corregir sus propios errores con el fin de obtener un desarrollo personal.

El proceso de capacitación se compone de los siguientes pasos:

1) Detección de necesidades: este primer paso de la capacitación sirve de base para llevar a cabo las siguientes fases. La detección de las necesidades se logra en base a una comparación, por medio de la cual se detectan discrepancias o diferencias entre lo que debería hacerse en la organización y lo que se hace en realidad.

2) Planeación: es determinar qué hacer, establecer objetivos y crear el diseño de capacitación.

3) Organización: es determinar con qué hacerlo, es decir, administrar los recursos para la realización de la capacitación.

4) Ejecución: es el hacer, es decir, es el momento de la capacitación resultado de la planeación y organización.

5) Evaluación y seguimiento: es la forma de medir si los objetivos de la capacitación fueron alcanzados y en qué medida. Así mismo nos permite ratificar y rectificar con la finalidad de mejorar la capacitación.

La evaluación y seguimiento del proceso de capacitación es de suma importancia, pues se cumple principalmente con 2 objetivos:

- Saber cómo la evaluación permite elaborar programas de capacitación cada vez más adecuados para satisfacer las necesidades de cada empresa.

- Identificar cuáles son los aspectos a evaluar y los métodos que pueden utilizarse para cada uno de ellos.

El alcance que tiene la evaluación es que permite medir el grado del cumplimiento de los objetivos. Y en general, la evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y el desarrollo de los cursos.

- El cumplimiento de las expectativas de los participantes.
- El grado de los conocimientos adquiridos, incremento del nivel de habilidades.
- Resultado tangible.

El procedimiento para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar, desde el punto de vista metodológico, qué es lo que debió hacerse, considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso; se les da un peso a cada factor de acuerdo a la importancia que tenga. Así, el evaluador compara lo que debió hacerse con lo que realmente se hizo.

Los aspectos a considerar para la evaluación son:

1. DNC: si este diagnóstico fue realizado y las qué técnicas fueron utilizadas.
2. Objetivos del curso: claridad y la relación con las necesidades.
3. Contenido del curso: tener una estructura lógica y relación con los objetivos.
4. Técnicas de aprendizaje utilizadas: utilización correcta y la adecuación de los objetivos.
5. Medición del aprendizaje: confiabilidad y validez.
6. Material: que haya sido el adecuado y utilizado debidamente.
7. Aulas: que estén en las condicione favorables.
8. Selección de los participantes.
9. Comunicación del evento.
10. Control de los participantes.

Los factores a evaluar pueden ser más extensos, eso dependerá de la metodología y de las necesidades de la empresa hacia su personal a capacitar.

Algunos factores importantes a evaluar son:

- **Reacción:** medir la reacción de los participantes es conocer el grado en que disfrutaron y aprovecharon la capacitación. Este aspecto es el que ha sido evaluado con mayor frecuencia. Una técnica bastante útil es la encuesta de actitudes que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar.
- **Aprendizaje:** para comprobar el aprendizaje se pueden realizar las siguientes pruebas:

- Objetivos de conocimiento.
- Habilidades.
- Escala de actitudes.
- Guías de observación de la conducta.
- Registros observacionales.

El aprendizaje debe ser medido de tal manera que los resultados puedan expresarse cuantitativamente.

La evaluación debe realizarse antes y después de la capacitación, los resultados de la evaluación se procesarán estadísticamente a fin de poder establecer correlaciones. Es importante el aplicar un examen antes y después de haber recibido la capacitación para hacer una comparación de lo que sabían y lo que aprendieron.

- **Resultados:** la medición de resultados implica conocer la relación entre los costos y los beneficios. Se determina el costo real y se compara con lo presupuestado y se obtiene la diferencia y porcentaje que representa

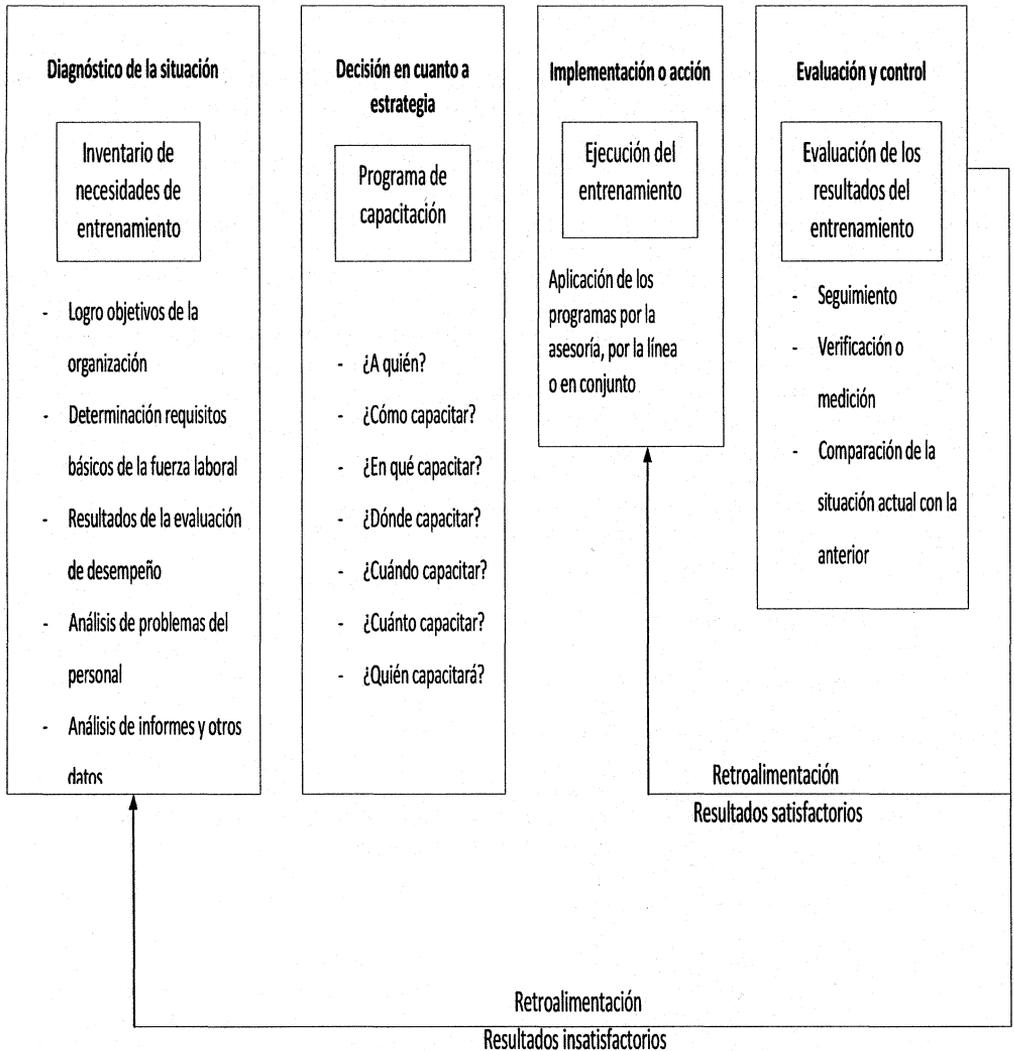
Por otro lado, es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo y los cambios de actitud que se observen en las labores cotidianas. Este análisis significa que se conoce la forma ideal en que debe desempeñarse el puesto (análisis y evaluación de puesto) y el nivel de rendimiento o productividad del empleado participante en el curso (calificación de méritos).

En general los beneficios pueden tener repercusiones en:

- La cantidad y calidad de la producción.
- Los tiempos de producción.
- La disminución de desperdicios.
- La disminución de los costos de producción.
- La disminución de los accidentes de trabajo.
- La disminución de inasistencia.
- Un mejoramiento del ambiente de trabajo.
- La creatividad del personal.

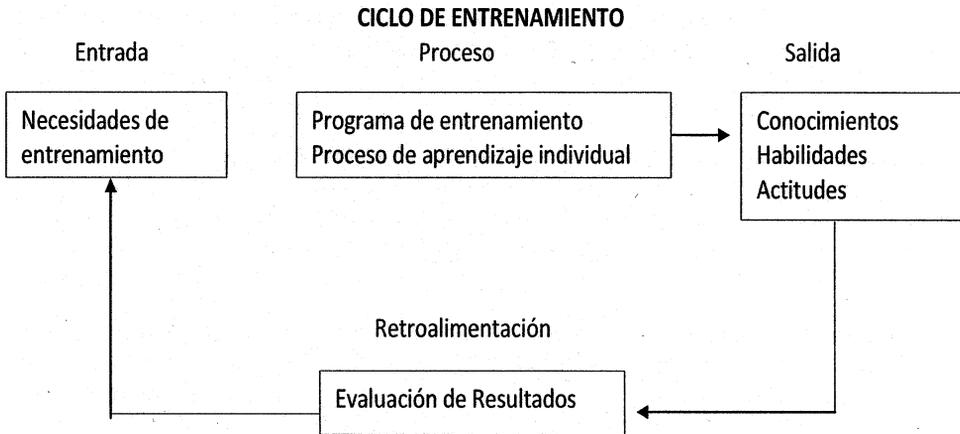
☆A continuación, se presentan las cuatro etapas que forman del proceso de capacitación según algunos autores:

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



En Chiavenato, Idalberto (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

De acuerdo con Chiavenato (2005) el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, como se muestra en la siguiente figura:



En Chiavenato, Idalberto (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

El proceso de capacitación se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

-Entradas. Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información y habilidades.

-Procesamiento u operación. Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.

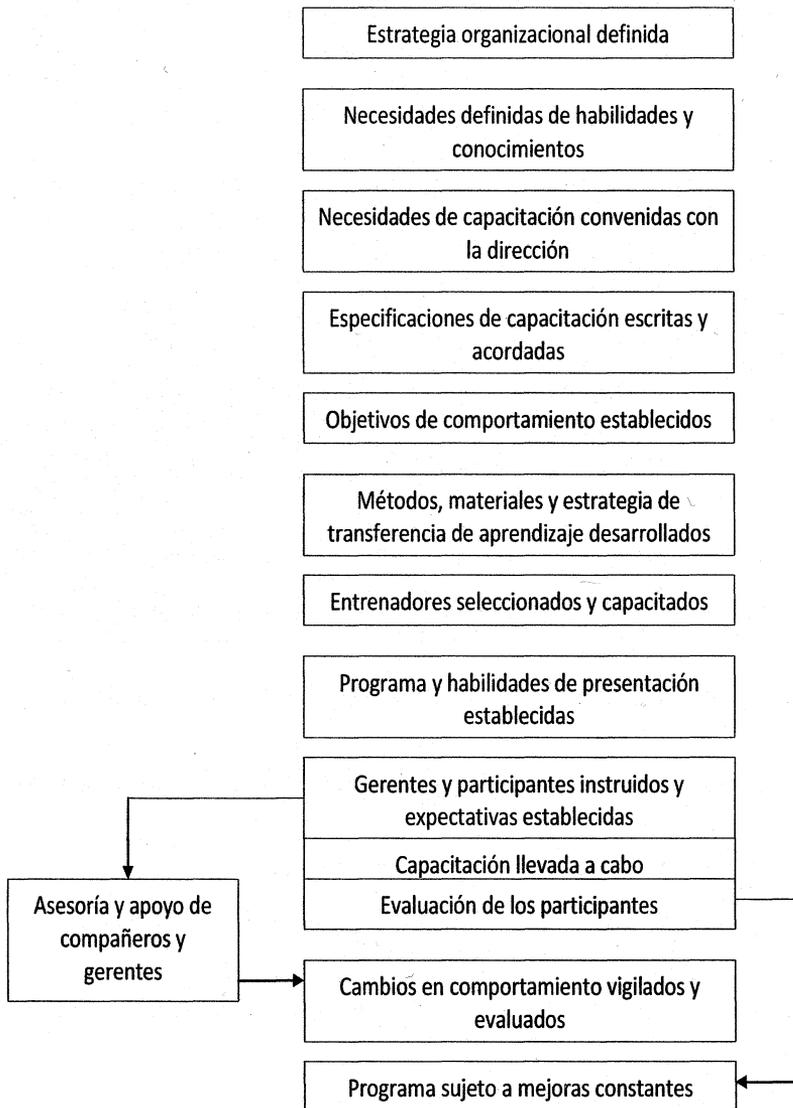
-Salidas. Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.

-Retroalimentación. Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

- 1) Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
- 2) Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- 3) Implementación y ejecución.
- 4) Evaluación de resultados.

Según Lambert (1993, en Furnham, 2001) las etapas por las que se atraviesa cuando se desarrolla un programa de capacitación son:



En Furnham, (2001). *Psicología Organizacional: el Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, Oxford University Press.

Otro de los aspectos importantes a considerar, es que toda capacitación genera un cambio, lo que provoca que el personal se empiece a sentir amenazado e inseguro, ya

que un cambio puede poner en peligro su trabajo y forma de vida, esto provoca que existan tres tipos de reacciones que tiene el empleado frente a un cambio:

1. Que se encierre en sí mismo para no aceptar el cambio.
2. Abrirse tanto sin cuestionar todo lo nuevo perdiendo su identidad.
3. Comprender y aprovechar el cambio, aceptándolo, tomándolo como una oportunidad para crecer dentro de la empresa.

Estos tres factores nos permiten tener una visión más amplia de la reacción que pueda tener el empleado frente al cambio, aquí empieza el trabajo de la gerencia para hacer que todos los empleados entiendan que siempre existirán cambios en el trabajo pues la tecnología avanza a pasos agigantados y junto con ella el nivel de competitividad de la empresa.

Por lo tanto y en general, entendemos que en un buen proceso de Capacitación se deben llevar a cabo acciones que proporcionen un desarrollo de las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñar su puesto. Los principales medios para formar profesionalmente a los recursos humanos son cursos, eventos, conferencias, lecturas, instrucción programada, software educativo, becas y otras formas de educación a distancia. La capacitación se debe dar a medida que cambian las exigencias del puesto, se tienen que modificar y actualizar las habilidades utilizando los cinco pasos básicos en la capacitación: Detección de Necesidades, Planeación, Organización, Ejecución y; Evaluación y Seguimiento.

2.3.1 Sistemas de Capacitación.

☆ Existe una gran diversidad de tipos de sistemas de capacitación, sin embargo los más conocidos son:

- 1. Pre-laboral:** es el que se da a los aspirantes al puesto a través de la organización.
- 2. Inductiva:** se da a los trabajadores de nuevo ingreso para que se ambienten en su área de trabajo.
- 3. En el puesto:** sirve para mejorar el desempeño de un puesto, puede representar la posibilidad de recibir una promoción.
- 4. Para el cambio de puesto:** en donde se imparten nuevos conocimientos.
- 5. Para el desarrollo:** se da para la superación personal del trabajador.
- 6. Como canal de comunicación:** sirve para establecer un canal de comunicación, entre todos los niveles de la organización, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas.
- 7. Fuera del trabajo:** es impartida en instalaciones ajenas a la empresa. Se dan de la

siguiente manera:

a) Equipos de trabajo: se da en grupos que reciben instrucción, simulando situaciones de trabajo.

b) Conductual: se realiza en grupos cuyo método es la resolución de juegos de negocios, simulando asuntos, análisis y solución de problemas.

c) En aula: se imparte en un centro preestablecido a propósito, conocida también como capacitación residencial o colectiva, se lleva a cabo en grupos, se imparte mediante cursos, conferencias, seminarios y laboratorios.

8. En el trabajo: entendida como aquellas actividades que están directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

9. Individual: se da de manera particular a la persona que se requiere que mejore su eficiencia en conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para el desempeño de su labor.

10. Externa: es la impartida por personas ajenas a la institución, pero que tienen los conocimientos necesarios y que pueden ser empresas dedicadas a ofrecer este servicio o una persona en particular.

11. Para propósitos especiales: actualmente se necesita capacitar a empleados para realizar actividades específicas dentro de la organización, un ejemplo de estos métodos es cuando una empresa va a lanzar al mercado un nuevo producto, necesita capacitar a un cierto grupo de empleados para que desarrollen todas las actividades concernientes al producto en específico.

12. De alfabetización: este método de capacitación se divide en dos partes, la primera está representada por la prueba de aptitudes básicas, la cual nos indica si los trabajadores son rechazados o aceptados en el trabajo. La segunda forma parte de responder a este problema al instruir programas básicos de alfabetización.

Como punto de vista, podemos decir que muchas empresas no se preocupan por este tipo de sistema de capacitación, puesto que a ellas sólo les preocupa la productividad del empleado, sin tomar en cuenta que este método influye en el buen desempeño de éste.

13. Para el servicio al cliente: uno de los aspectos más importantes es la manera en que los empleados se dirigen a los clientes. Las empresas de servicio se han dado cuenta de esta importancia y han implementado programas de capacitación para el servicio a clientes. El objetivo principal de este programa es capacitar a los empleados de una empresa para mejorar la forma en que se dirigen al cliente, de tal modo que sea cortés y hospitalaria, para que el cliente se sienta a gusto, esto da origen a las frases “El cliente es primero” y “El cliente siempre tiene la razón”. Existen programas de capacitación, orientación y servicio al cliente en donde el primer punto es familiarizar a

los empleados con el origen de la empresa donde se encuentran laborando y las expectativas de la misma, este programa también enseña a los empleados las actitudes necesarias que deben tener para ofrecer un buen servicio.

14. Para el trabajo en equipo: es común que las empresas utilicen los grupos de trabajo para mejorar el desempeño y la eficiencia de las actividades que realicen. Los grupos de trabajo son una forma de involucramiento del trabajador en la planificación, organización y un buen manejo del puesto en que se encuentra. Formar grupos de trabajo no es tan sencillo ni se da por sí solo, sino que los empleados deben ser capacitados para que aprendan a trabajar en equipo y realicen su mejor esfuerzo para ser un buen miembro del equipo. Algunas empresas utilizan los grupos de trabajo para analizar los problemas relacionados con la producción, lo que les permite llegar a una solución más rápida.

15. En la diversidad: Esta capacitación es muy importante en la empresa puesto que trata de crear una mayor sensibilidad en los supervisores y también en los no supervisores, con el objeto de entender los retos que tienen las mujeres y otros grupos para aspirar a una carrera; otro punto muy importante es la sensibilidad para fomentar una relación laboral más estable y agradable entre las personas que laboran en la empresa. La capacitación en la diversidad muestra a los empleados dos aspectos que influyen en su desempeño:

- Cómo su propia educación influye en las suposiciones que hacen y en su conducta.

- Las personas de diferentes culturas reaccionan de manera diferente en el lugar de trabajo. Puesto que difieren en sus raíces y costumbres.

16. En los valores: Los programas de capacitación de valores actualmente están enfocados a educar a los empleados en torno a los valores de la empresa, de tal manera que desarrollen valores personales que sean congruentes con los de la empresa misma.

Por su parte Reza (1995), propone solo siete niveles o sistemas de capacitación:

1. De Inducción o umbral. Se da a los trabajadores de nuevo ingreso, su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o en nuevas funciones producidas por cambios de área o puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

2. De Actualización. Proporciona conocimientos recientes, novedosos, relativos a avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

3. De Reconversión o readaptación. Se imparte cuando en una organización los puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

4. De Promoción. Cuando hay una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparla son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

5. De Especialización o perfeccionamiento. Este tipo de capacitación se da a trabajadores con alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o manejo de habilidades específicas.

6. De Rehabilitación. Para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo que se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

7. De Desarrollo. Proporciona al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio-laboral.

2.3.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

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

El proceso de capacitación debe partir de un adecuado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para fundamentar científicamente y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo.

Los procedimientos para el proceso de Detección de Necesidades se deben realizar en tres niveles:

1. Análisis de la Organización.
2. Análisis del Personal.
3. Análisis del Puesto de Trabajo.

En el Análisis Organizacional se trata de identificar la visión y la misión de la organización, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.

Todo esto contribuirá a conocer los problemas o nivel de cultura y clima organizacional, así como del perfil técnico de la organización, para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

En el Análisis del Personal se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo o sea con el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

- En relación con su desempeño: se trata de investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

- En relación con sus potencialidades: su objetivo es desarrollar y perfeccionar al personal, lo que es a largo plazo y no se limita a los requisitos exigidos por el puesto actual. Pretende el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la organización o para estimular su eficiencia y productividad.

Por último, el Análisis del Puesto de Trabajo es el estudio sistemático, objetivo, real y completo de un sistema tecnológico, determinando en él las tareas que comprenden la ocupación, los conocimientos tecnológicos y académicos, las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene, su evolución y sus transformaciones previsibles. Esto es el análisis del perfil óptimo de desempeño.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado y que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo.

Esto conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo del puesto y el perfil real del trabajador, lo que se denomina "brecha del desempeño". Esta es la que permite determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores investigados.

Existen diversos tipos de Necesidades de Capacitación, mismos que se pueden dividir en:

1.- Manifiestas: son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Estas necesidades por ser evidentes, no requieren de investigación para ser detectadas. Se pueden presentar en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que acaban de ser promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operacionales.

Las necesidades manifiestas, por ser evidentes, son establecidas sobre la base del sentido común.

Las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías:

a) Algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto: se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal (cambio de políticas, reglamentos, etc.). Hay que precisar los trabajadores implicados.

b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto: se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o modificación de los equipos.

c) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo: ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo.

Ejemplos:

- Cambio en la Estructura Organizacional.
- Movilidad del Personal.
- Avance Tecnológico. (Capacidad Requerida Preventiva).

2.- Encubiertas: son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, para detectarlas se debe de hacer un cuidadoso análisis por medio de una investigación sistemática y exhaustiva. Cuando las necesidades de la capacitación no son tan obvias, es necesario buscar evidencias generales y síntomas de los problemas.

Ejemplos:

- Problemas de Desempeño.
- Falta de Conocimiento, Habilidades o Actitud. (Capacitación requerida Correctiva).

3.- Organizacionales: se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la organización como estructura orgánica.

Ejemplos:

- Debilidades generales (modificación de políticas).
- Cambios de equipos.
- Introducción de nuevos procedimientos.

4.- Departamentales: se refiere a las limitaciones o problemas específicos de cada departamento o sección de la empresa.

Ejemplos:

- Áreas importantes afectadas de la empresa.
- División, gerencia, departamento, sección.

5.- Ocupacionales: son limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un grupo de personas de un mismo puesto.

Ejemplos:

- Referidas a un puesto en particular (vendedor, mecánico, supervisor, etc.).

6.- Personales: son aquellas deficiencias en conocimientos, habilidades, actitudes que tiene un trabajador.

Ejemplos:

- Se ubican aspectos limitantes de cada trabajador.

7.- Micronecesidades: son aquellas deficiencias o limitaciones que presentan ciertos trabajadores en uno o varios tipos de puestos.

Ejemplos:

- Sólo una persona o grupo reducido.
- Grupo grande de empleados.

2.3.3 Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación.

★Una técnica es el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor.

Existe una diferencia entre técnicas para la DNC y fuentes existentes de información (archivos, estadísticas, reportes, etc.). Las técnicas para la DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para la DNC están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación, es decir, con su objetividad y fiabilidad.

-La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos.

-La fiabilidad se refiere a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica después de la primera ocasión.

Un buen procedimiento para la detección de las necesidades se logra en base a una comparación, por medio de la cual se detectan discrepancias o diferencias entre los que debería hacerse en la organización y de lo que se hace en realidad. Este procedimiento se divide en tres fases, éstas son:

Fase I. Modelo Ideal (hacia una situación idónea).

Se empieza por determinar lo que debe hacerse en la organización, esto debe estar precisado en ciertos documentos en los que se señalan los objetivos. La situación ideal se puede lograr cuando en la organización existan los recursos suficientes para el adecuado desarrollo de todas las actividades. Dichos documentos son:

1. Manual de organización: este describe la estructura de la empresa; las jerarquías, funciones, relaciones, responsabilidades y limitaciones del puesto.
2. Manual de procedimientos: describe los procedimientos o pasos que deben seguirse para ejecutar un puesto.
3. Manuales de políticas: establece los límites dentro de los cuales se va a llevar a cabo una actividad.
4. Reglamento interior de trabajo: contiene el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores.
5. Contrato colectivo de trabajo: es el convenio celebrado entre una serie de

trabajadores y uno a varios patrones en donde se estipulan las condiciones de trabajo.

6. Análisis de puestos: es el estudio de un puesto realizado para obtener información, con el objeto de conocer las necesidades que se deben de cubrir, para que se desempeñe de la manera más eficiente y eficaz.

7. Planes y programas de organización: acciones concretas de la organización.

8. Índices de producción: sirven para verificar si existen bajas en la producción.

9. Recursos materiales: que los trabajados cuenten con el equipo indispensable para el desarrollo de sus labores.

10. Actividades: descripción de las acciones de los puestos.

11. Requerimientos: establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño.

12. Índices de eficiencia: obtención de los resultados que reflejen en forma cualitativa y cuantitativa los logros.

13. Ambiente laboral físico: adecuado clima organizacional.

14. Medidas de seguridad: prevención de accidentes.

Fase II- Modelo Real (métodos y técnicas de capacitación).

En una organización, la gama de métodos y programas es amplia y varía desde cursos y programas hasta seminarios y planes de autodesarrollo.

Los propósitos de la capacitación son las declaraciones de lo que el personal entrenado debe saber, creer, ser capaz de hacer o lograr cuando termine el programa de capacitación. Además es importante una consideración general de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización para el desarrollo de una perspectiva sobre la filosofía de la capacitación.

El uso de un método en particular deberá determinarse por la clase de comportamiento que se ha de adquirir (habilidades motoras, conceptos, habilidades interpersonales, etc.), considerar los gastos involucrados, las habilidades y la potencia del instructor y de los participantes (su número, nivel de trabajo) y el tiempo requerido para el programa de capacitación. Por ello, es preciso seleccionar el método y las mecánicas que permitirán al participante aprender de manera efectiva.

Fase III- Análisis Comparativo.

Al llevar a cabo un análisis comparativo entre el modelo ideal y al modelo real encontramos o detectamos las Necesidades de Capacitación del trabajador, con lo cual podemos conocer a quién y en qué se debe de capacitar.

Todos los índices de eficacia y los análisis de operaciones como el DNC, utilizan indistinta y específicamente las siguientes técnicas:

1. Entrevista: esta técnica consiste en un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado). Es la plática de manera formal e interpersonal que se tiene con la persona que ocupa el puesto con el fin de adquirir la información necesaria.

- Material: Guión de entrevista, grabadora.

- Tipos de entrevista: Dirigidas, semi-dirigidas y abiertas.

-Destinatarios: Se puede aplicar la DNC prácticamente a cualquier nivel de la empresa.

-Ventajas: Ofrece una situación cara a cara y proporciona la posibilidad de replantear las preguntas.

-Desventajas: Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos. Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

2. Observación: un investigador realiza un examen atento de determinación hecho, situación o comportamiento en el que esté implicado uno o varios sujetos. Tiene por objetivo evaluar las actividades en forma objetiva.

-Material: Guía de observación o lista checable.

-Tipos de observación: Sistemática (se define con precisión el hecho a observar y se elabora una guía) y casual (se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa).

-Tipo de aplicación: La observación se refiere a un sujeto, pero puede incluir a un grupo.

-Número de sujetos: Desde uno hasta diez.

-Destinatarios: Los titulares de los puestos a quienes se investiga que tiene necesidades de capacitación.

-Ventajas: Permite registrar hechos reales y hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

-Desventajas: Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

3. Cuestionario: un sujeto o un grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito. Consiste en la realización de una serie de preguntas sobre aspectos relevantes que ayuden a la obtención de información deseada. Es aplicado al empleado que ocupa el puesto a investigar.

-Material: Cuestionario, lápices y gomas.

-Tipos de cuestionarios: De preguntas abiertas y de preguntas cerradas.

-Tipo de aplicación: Individual o colectiva.

-Destinatarios: Los titulares de los puestos a los que se investiga (obrero, empleado, técnico y de supervisión).

-Ventajas: Es económico y la administración es relativamente sencilla.

-Desventajas: No puede usarse con sujetos que tienen problemas de lectura y escritura.

4. Encuesta: un investigador recaba en un formulario que le proporciona un sujeto (empleado), en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

-Material: Encuesta, lápiz y goma.

-Tipo de encuesta: La clasificación de las encuestas se ha basado más que en sus características, en el campo que explora, por ejemplo en características demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas, etc.

-Tipo de aplicación: Individual.

-Destinatarios: Todos los niveles, excepto el personal de alta dirección y mandos medios.

-Ventajas: Permite lograr contacto directo entre investigador/encuestado y hace posible el registro de todas las respuestas.

-Desventajas: Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.

Estas cuatro técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación son las principales y las más utilizadas, sin embargo existen muchas otras que son también utilizadas, aunque en menor medida, éstas son:

5. Quejas: nos pueden servir para detectar problemas en la organización. Por medio de quejas del personal, éste expresa sus inquietudes e insatisfacciones por errores en la administración o en los procesos de producción. Con estas se pueden detectar necesidades a nivel organizacional, ocupacional e individual. Las quejas pueden ser con nombre o anónimas.

6. Inventario de recursos humanos: cada empresa debe conocer las características de su capital humano para poder planear las necesidades futuras de la organización. Para lograr esto, se debe tomar en cuenta toda la información que se refiere a cada uno

de sus integrantes, la cual se vaciara en una forma que deberá contener los siguientes puntos:

- Nombre.
- Edad.
- Sexo.
- Estado civil.
- Ascensos.
- Experiencia ocupacional.
- Cursos recibidos.
- Nivel de estudios.
- Metas.
- Idiomas.
- Actitudes hacia el trabajo.
- Actitud hacia sus superiores.
- Índices de ausentismo.

7. Inventario de habilidades: instrumento que se utiliza para determinar en qué áreas o tareas y qué personas requieren la capacitación. El inventario consta de un cuadro de doble entrada: el personal se enlistará en la entrada de la izquierda y las tareas que realizan en la entrada de la derecha. De manera que se asigne una calificación a cada persona sobre su tarea.

8. Conferencia: ésta técnica se puede usar para presentar un tema nuevo para resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones, permite alcanzar directamente el objeto deseado. Cuando se utiliza este método se debe motivar a los individuos haciendo que la instrucción parezca desafiante y estimulante, aunque a la vez se debe utilizar un lenguaje sencillo. Las desventajas son que los individuos permanezcan como un grupo pasivo, no exista un intercambio de ideas, ni practica, ni evaluación de reacción de grupo.

9. Mesa redonda: método de discusión normal, el instructor y el grupo forman parte de una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método. La mesa redonda exige más tiempo que la conferencia y es aceptable hasta un grupo de 25 personas, ya que si hay más se desvira la atención. Se debe estar alerta en todo momento para resolver en ese instante lo que pueda surgir.

10. Demostraciones: es la principal técnica de capacitación para la transmisión de conocimientos sobre la operación de máquinas y equipos, ya sean de escritorio o producción.

11. Dramatización: es una técnica de capacitación ideal para la transmisión de nuevas actitudes y conductas, ya que se basa en representar un rol. Ideal para cargos que exigen contacto con personas, como vendedores, demostradores, etc. Es muy utilizada para capacitar en relaciones humanas en el trabajo.

12. Representación: la representación es similar a la dramatización, pero en la

representación el director no determina previamente el resultado. Se solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos.

13. Método de casos: el método de casos da la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos en situaciones específicas. El problema o caso debe ser construido de modo que sea real en lo que concierne a los participantes, ya que deben reconocer que se relacionan con ellos y con su trabajo.

14. Grupo de discusión: los grupos de discusión son grupos de 3 a 6 personas, constituidos para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Para utilizar esta técnica se debe dividir al grupo en grupos pequeños y se debe nombrar un presidente y un secretario.

15. Clases magistrales: es la principal técnica de capacitación para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones.

16. Lectura programada: es una técnica de capacitación económica, porque se basa en la lectura de textos o libros previamente indicados. No exige instructor y puede ser realizada fuera del horario de trabajo, pero exige que el mismo capacitado evalúe su aprendizaje.

17. Instrucción programada: es una técnica de capacitación nueva que se basa en grupos de informaciones seguidas por test de aprendizaje que determina si el aprendiz vuelve al grupo anterior si no aprendió lo suficiente o si continúa en el grupo siguiente.

18. Registros de personal: esta técnica consiste en obtener de los archivos de la empresa, todos aquellos datos que reflejan el desempeño de los trabajadores. Los datos que se obtienen de los registros son los siguientes: asistencia, accidentes, tiempos extras, escolaridad, formación, participación sindical, promociones, cambios dentro de la organización.

19. Índices: los indicadores de las posibles áreas, en donde existen fallas o deficiencias de trabajo, se pueden obtener por medio de datos fijos sobre: costos, horas trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, cambios o transferencias, salarios.

20. Técnica de tarjetas: es una técnica en la cual un grupo de sujetos, seleccionan las actividades en las que necesitan capacitación.

21. Corrillos: es una técnica en la cual se le entrega una tarjeta a un grupo de personas, la tarjeta contiene una pregunta relacionada con aspectos donde se necesita capacitación. La pregunta se contesta en un lapso de 20 minutos y después se llega a una conclusión.

22. Lluvia de ideas: aquí se hace una pregunta con respecto a requerimientos de capacitación y los participantes dan una serie de ideas para que al final se llegue a una conclusión y un acuerdo.

23. Cuchicheo: consiste en formar parejas para dialogar simultáneamente sobre un tema o problema a resolver. Al final se informa al instructor la respuesta de cada una de las parejas y en base a éstas se obtiene la conclusión final.

24. Phillips 66: es una técnica que consiste en dividir al grupo en equipos de 6 personas, para analizar y discutir durante 6 minutos la información que manejen los participantes. El número de participantes puede ser hasta 36 y la duración del ejercicio es de 30 minutos. El instructor selecciona un tema, sobre el cual los participantes tengan conocimientos, cada equipo nombra a un secretario que anota las conclusiones del equipo y un moderador, que motiva y controla al equipo. Al término del tiempo el equipo plantea sus conclusiones ante el grupo. El instructor sintetiza las conclusiones expuestas y se formulan conclusiones generales.

25. Foro: consiste en un grupo que discute informalmente un tema o problema, dirigida la discusión por un coordinador. El número de participantes es de 10 a 35 y la duración de la práctica es de 60 a 90 minutos. El instructor inicia el foro indicando con precisión cuál es el tema o problema que se va a discutir, posteriormente el instructor formula una pregunta concreta y pide respuesta u opiniones. Al final de este ejercicio el instructor hace una síntesis o resumen de las opiniones, señala coincidencias y deferencias y formula conclusiones.

26. Listas checables: éstas consisten en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos.

27. Análisis de tareas: consiste en descomponer una tarea en los elementos de que se compone: subtareas, para aprender y entenderla mejor. Es el desmembramiento de una actuación en todas las tareas que el sujeto debe ejecutar con el fin de alcanzar el objetivo. Estableciendo un modelo ideal acerca del proceso de realización de dicha tarea.

Es muy común el uso simultáneo de varias de estas técnicas de DNC, pues cuando una ayuda a la otra se produce un efecto sinérgico, es decir, un efecto producido por la conjunción de dos o más técnicas, cuyo resultado es superior al que cada una de ellas hubiera producido de manera individual.

Muchas de estas técnicas también están sujetas al uso de medios didácticos, los cuales son auxiliares importantes de la comunicación: cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe de tener en cuenta el nivel de conocimientos, los antecedentes socio-culturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en la capacitación aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo.

Dicho de otra manera: las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de los mismos.

Los tipos de ayudas didácticas son:

- Pizarrones: apoyo para ejemplificar o para la realización de ejercicios de escritorio.
- Cuadros sinópticos: muestra en forma digerible y resumida la información.
- Graficas: representación, especialmente de porcentajes.
- Diagramas.
- Ilustraciones: dibujos.
- Carteles.
- Diapositivas.
- Filminas: transparencias impresas sobre una película e 35 mm., que tiene una secuencia fija.
- Grabaciones.
- Proyecciones.
- Maquetas.
- Videos.
- Computadoras: presentación en PowerPoint.
- Descripción.
- Simulación.
- Rotafolios.
- Fotografías.

Todos estos apoyos son utilizados por el capacitador para la mejor comprensión y captación de los conocimientos que se quieren transmitir. Esta es una forma muy práctica y eficaz para que el capacitado, de manera sencilla, logre que los conocimientos sean percibidos y se le queden grabados.

2.3.4 Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación.

☆ Generalmente se piensa que la capacitación se cumple con la realización de cursos y seminarios y que además se utiliza como factor de motivación para los trabajadores. Sin embargo esta concepción no es del todo cierta, puesto que la capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar algunas deficiencias de desempeño humano en las organizaciones.

Las deficiencias en el desempeño tienen diferentes causas y es, de acuerdo con los factores que las originan, que deben investigarse y tratárseles para su adecuada solución.

Un trabajador no sólo es lo que hace en su puesto de trabajo. Su realización depende del desarrollo de sus potencialidades y del desarrollo de su integridad personal, social y cultural. La capacitación es una vía importante en el proceso de esta realización y rebasa los límites de su puesto de trabajo para hacerlo más útil a sí mismo, a la entidad y a la sociedad.

El método para recopilar información debe ser de naturaleza participativa, por cuanto en el desarrollo del diagnóstico así como en los resultados, la opinión de los propios trabajadores va determinando los niveles de conocimientos y actividades laborales, ayudándolos a su auto-ubicación ocupacional, en términos de funciones y desempeño,

permitiéndoles sugerir formas y vías para la satisfacción de sus necesidades e intereses de desarrollo profesional.

★ Las fases de la metodología para la DNC son:

Fase I- Identificación del problema: este se puede identificar mediante una serie de preguntas, en los siguientes términos:

- Tipo de problema.
- Dónde se presenta.
- Cuándo se presenta.
- Con qué frecuencia.
- Riesgos del problema.

Fase II- Análisis del problema: determinar sus causas permite establecer un diagnóstico acertado, así se facilita la búsqueda de un tratamiento adecuado para solucionarlo.

Fase III- Análisis de costos: al identificarse el problema de manera precisa, se debe establecer el costo que representa su existencia. Se tratan de cuantificar los efectos del mismo en los resultados del trabajo, esto permite determinar la importancia del mismo, la prioridad de solución y su justificación.

Fase IV- Análisis de causa: generalmente hay dos causas que originan los problemas, las deficiencias del conocimiento y las deficiencias de ejecución.

Esto indica que deben establecerse con claridad las causas del problema para tomar la decisión más adecuada, porque no todas las deficiencias de desempeño se pueden solucionar con programas de capacitación. Por eso debe clarificarse que cada uno de los ámbitos de deficiencia tiene diversos orígenes como son:

-Deficiencia en la ejecución (interferencia en el trabajo, falta de información y falta de motivación).

-Deficiencia de conocimientos (no hay comprensión de la tarea, no se identifican los elementos esenciales del trabajo, no hay dominio del trabajo por falta de habilidad, no hay seguridad en el desempeño de la tarea).

2.4 Capacitación Tradicional VS Capacitación basada en Competencias Laborales.

★ El diagnóstico de la capacitación tradicional se caracteriza por:

1. Enfoque de la capacitación dominado por la oferta.
2. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.

3. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales. A causa de la rigidez de los programas en el sistema tradicional, la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y, de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.

4. Dada la falta de conocimientos de la experiencia laboral, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos obtenidos a través de la experiencia, que eventualmente no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

5. La escasa información sobre el mercado laboral. Invariablemente cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo se le solicitan diplomas que acrediten su formación. Sin embargo en los niveles operativos la mayoría de las veces sólo se les pide certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

De acuerdo con Gonczi (en Pérez, 2003) las principales características de la capacitación basada en competencias laborales son, por una parte, su orientación a la práctica y por la otra, la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia laboral significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Las ventajas de un currículo aplicado en la solución de problemas son entre otras:

- a) Toma en cuenta cómo se aprende.
- b) Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- c) Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender, que a la asimilación de conocimientos.
- d) Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.
- e) Es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se combina muy bien con la formación por alternancia que propone el ir y venir entre aula y práctica. Otra característica es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

Los programas de capacitación por competencias laborales se caracterizan por:

1. Las competencias laborales que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de las competencias, sus condiciones explícitamente específicas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de la competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencia en el trabajo.
11. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
12. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
13. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones. (Pérez, 2003, p. 143).

★ Capítulo III. Comex. ★

3.1 Historia.

★ Grupo Comex es en la actualidad un consorcio de empresas dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional.

No obstante, lo que hoy es un importante conglomerado industrial nació hace más de 50 años.

La historia comienza cuando el Sr. Achar, el cual llegó de Siria, se dedicó a la venta de artículos en abonos con su hijo Marcos Achar Lobatón, que tenía el mismo negocio. Tiempo después incursionaron en el negocio de vinaterías y luego de tlapalerías, con la fundación de la empresa El Gallito.

José Achar, hijo de Marcos Achar, tomó la iniciativa de producir pintura por su cuenta, de ahí que los inicios de Comex se remonten a 1952, en un garaje de la colonia Independencia, con un viejo molino de la Primera Guerra Mundial.

Esta pequeña empresa familiar, bautizada por sus fundadores como Comercial Mexicana de Pinturas S. A. de C. V., es la matriz originaria del consorcio Comex, una empresa 100% mexicana que alcanzó con el tiempo el liderazgo absoluto en el mercado nacional de pinturas y recubrimientos.

Así, pronto aquel garaje resultó insuficiente, ya que los primeros productos de Comex, Super Tone (para interiores, a base de agua) y Flat Comex (pintura de aceite mate) tuvieron un éxito rotundo. La empresa vivió entonces su primera mudanza a unas viejas instalaciones ubicadas en la carretera México-Puebla.

De ahí se trasladó, en marzo de 1958, a la calle de Ácatl, en el Fraccionamiento Industrial San Antonio de Azcapotzalco.

En las nuevas instalaciones se inició la fabricación de pinturas vinílicas que sustituyeron a las de aceite, las más comunes en aquella época. Así nació la marca Vinimex, que le permitió a Comex conservar y acrecentar su liderazgo en el mercado nacional.

Un hecho desafortunado motivó, en 1959, la creación de la primera empresa vinculada a Comex: tras un incendio en la planta se decidió separar la fabricación de productos industriales y de madera del resto de las pinturas. Así nació Productos Industriales de México (Pimex).

En aquellos años el crecimiento espectacular de Comex motivó el descontento de algunos competidores. Ocho o diez fabricantes se organizaron para formar un frente común y amenazaron a los tlapaleros y ferreteros en el sentido de que no les seguirían surtiendo sus productos si continuaban vendiendo pinturas Comex. En aquella época, el

liderazgo lo tenían otras marcas de pintura y muchos mostradores decidieron sumarse al boicot, devolver los productos y pedir sus reembolsos de dinero.

Sin embargo, lejos de arredrarse ante aquella circunstancia, los fundadores de Comex decidieron y lograron establecer tiendas exclusivas para la venta de sus productos, de tal manera que aquel boicot contra la empresa, que amenazaba con destruirla, terminó por darle el impulso que necesitaba.

Poco tiempo después se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas Comex. Con ello surgió la red de concesionarios que transformó definitivamente el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado.

Mientras la red de concesionarios se hacía más amplia y fuerte, la fábrica de Ácatl ya era insuficiente para la empresa, por lo que hubo necesidad de buscar nuevos terrenos. La nueva planta de Comex, la más grande e importante de Latinoamérica, se instaló en Tepexpan, Estado de México, en un área de aproximadamente 80 mil metros cuadrados.

La década de 1970, sinónimo de cambio y crecimiento, marcó la consolidación de la empresa. Fueron años de gran actividad y proyección. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades.

A finales de la década de 1980 las oficinas corporativas se ubicaron en Parque Reforma y se fundó Kroma. La evolución de Comex continuó a pasos agigantados y en cientos de mostradores el trabajo cotidiano de la red de concesionarios consolidó el liderazgo de la marca, tanto en México como en otros países del mundo.

El Nova Paint Club (Club de Pintura Nova) se fundó en 1983 con el objetivo de agrupar a las compañías de pintura y recubrimientos para proveerlas de información sobre los adelantos técnicos en la industria, facilitando el intercambio de experiencias en todos los campos y áreas de operación. Actualmente Nova Paint Club cuenta con 14 miembros en todo el mundo. Comex, en su interés por mantenerse a la vanguardia y proyectarse como la empresa de clase mundial que es, participa ampliamente en esta organización internacional.

En cada reunión organizada por Nova Paint Club, se comprueba que Comex está a la altura de las mejores empresas de pinturas del mundo y que inclusive, es un ejemplo a seguir, ya que varias de las compañías la usan como estándar, sobretodo en temas como distribución, investigación, desarrollo, capacidad de producción, tecnología y vanguardia en plantas productoras, entre otras cosas.

En 1999 Comex inició una reestructuración que dio origen a la “División Pinturas” del consorcio, con el objetivo de mantener ventajas competitivas gracias a costos más bajos en materias primas y producción, una red cada vez más amplia de distribución y una garantía de mejor calidad/precio para sus productos en el mercado. Para conseguir esto, se recurrió a partir del 2001 a la organización por procesos, donde se integra la

labor personal de las diversas áreas con las nuevas estrategias tecnológicas y comerciales.

La empresa Aga recibió en el año 2000 el Certificado de Industria Limpia otorgado por la PROFEPA organismo de la entonces Secretaria de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), el cual se entregó con periodo de vigencia del 21 de noviembre de 2000 al 20 de noviembre de 2002. Dicha certificación fue realizada con fundamento en el Artículo 38 BIS, Fracción IV, de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en virtud de haber observado las especificaciones establecidas en el convenio derivado de la auditoría ambiental practicada en los procesos e instalaciones de Aga, empresa que además ha realizado acciones tendientes a minimizar riesgos, prevenir accidentes y proteger el ambiente, aplicando normas y criterios nacionales e internacionales y prácticas de buena ingeniería.

En el 2002 cumplió sus primeros 50 años; en la actualidad Comex comercializa más de tres mil productos de línea, a través de más de dos mil setecientas tiendas, concesionarias exclusivas. Es la empresa de pinturas más importante de México, con la planta de producción más grande en América Latina.

El macroproceso de desarrollo de productos y procesos cuenta con la directriz y la estructura del Centro de Investigación de Polímeros (CIP), e incluye las áreas de servicio técnico localizadas en las plantas productivas. El resto de los macroprocesos, comparten los retos de: generación y satisfacción de la demanda, planeación estratégica y administración. Todos hacen del Grupo Comex un modelo activo de red integral donde destaca crear una asociación para juntos ser sólo uno.

Nuevas generaciones se han sumado a los fundadores de Grupo Comex, que en un mundo globalizado de fuerte competencia y cambios vertiginosos enfrenta el reto de fortalecer su espíritu pionero y -en un entorno caótico e incierto- ser protagonista del tercer milenio como empresa de clase mundial.

Comex es una empresa productora y comercializadora, en el corporativo (Torre Altiva, México D. F.) se encuentran las diferentes direcciones del grupo de empresas. Grupo Comex está organizado en cuatro sectores: Producción, Comercialización, Servicios e Investigación.

★SECTOR DE PRODUCCIÓN.

Comprende seis plantas industriales situadas en la zona metropolitana de la Ciudad de México y sus alrededores:

1. Comercial Mexicana de Pinturas S. A. de C. V., (Tepexpan, Estado de México). Los productos que ahí se producen son: vinílicas colores, esmaltes, productos para madera, productos especiales y aerosoles.

2. Empresa AGA S. A. de C. V. (Planta Tepozotlán, Estado de México). Los productos que ahí se producen son: vinílicas blancos y bases color center, impermeabilizantes y texturizados.

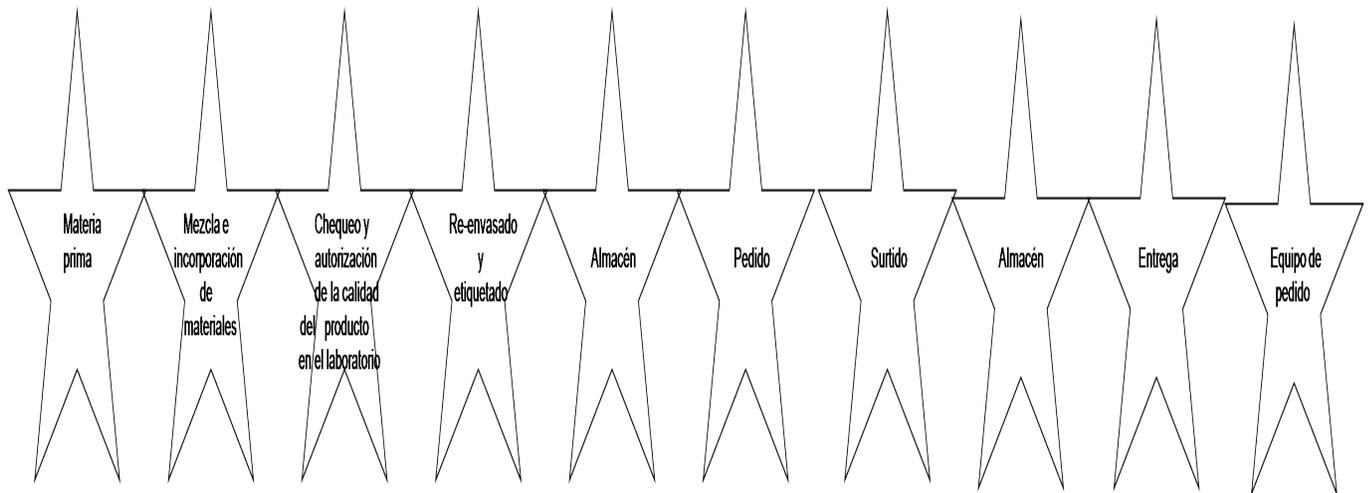
3. Amercoat Mexicana S. A. de C. V., (Tlanepantla, Estado de México). Se producen productos para mantenimiento industrial.

4. Fábrica de Pinturas Universales S. A. de C. V., (Tlanepantla, Estado de México). Ahí se producen productos para señalamiento de tráfico, repintado automotriz, productos industriales y Poliform.

5. Akzo Nobel Comex S. A. de C. V.

6. Plásticos Envolventes S. A. de C. V.

El tipo de manufactura utilizada en la empresa Comex es el sistema de cadena:



Los sistemas de calidad de Comex han centrado la orientación de sus operaciones en el seguimiento de un proceso de calidad. Razón por la cual ha logrado certificar a varias de sus empresas con las normas de calidad y ecología más estrictas del mundo. Entre ellas se encuentran:

- Planta Tepexpan certificada con la norma ISO 9002 por AENOR México.

- Distribuidora Kroma certificada con la norma ISO 9002 por AENOR México.

- Planta Aga, que cuenta con la certificación ISO 14001 y con una acreditación de Industria Limpia otorgada por la Secretaría de Medio Ambiente recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

☆SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN.

Sus operaciones se basan en Distribuidora Kroma y Pinturas Meridian, empresas comercializadoras que realizan la distribución, mercadeo y venta de todas las líneas de productos del grupo. En el Grupo Comex se cuenta con los siguientes canales de distribución:

Para distribuir a concesionarios (Distribuidora Kroma S. A. de C. V.):

- Distribuidora Kroma S. A. de C. V. (Centro de distribución Tultitlán).
- Distribuidora Kroma S. A. de C. V. (Centro de distribución Guadalajara).
- Distribuidora Kroma S. A. de C. V. (Centro de distribución Monterrey).
- Distribuidora Kroma S. A. de C. V. (Centro de distribución Minatitlán).
- Distribuidora Kroma S. A. de C. V. (Centro de distribución Tijuana).
- Pinturas Meridian S. A de C. V.

Para distribuir al cliente final:

- Concesionarios.

Existen aproximadamente 3, 000 tiendas de distribución en la República Mexicana, que además exportan a Centroamérica y Estados Unidos de América.

Los tipos de personal de ventas para el Grupo Comex son los siguientes:

- Dirección de Ventas.
- Dirección de Mercadotecnia.
- Gerente de Centro de Distribución (uno por centro).
- Gerentes de Marca (uno por cada familia).
- Promotores de Ventas (uno puede atender varios clientes, pero cada cliente tiene uno).

★SECTOR DE SERVICIOS.

El Centro de Distribución de Comex se constituyó en 1990 bajo el lema “la calidad está en el servicio”. Este Centro tiene oficinas en el área metropolitana de la Ciudad de México y cuatro bodegas (Estado de México, Guadalajara, Monterrey y Minatitlán), bajo la dirección de León Cohen. Además se encarga de la distribución de los productos Comex en países como Bélgica, Brasil, Costa Rica, Cuba, China, El Salvador, Estados Unidos de América y Guatemala, entre otros.

Por otro lado, la empresa Auto-transportes Delta se fundó en 1991 con la finalidad de aprovechar la sinergia de las empresas del Grupo Comex. La empresa Delta se encarga de prestar servicio de transporte a distribuidora Kroma S. A. de C. V., México, la cual envía sus productos a través de tráileres.

★SECTOR DE CAPACITACIÓN E INVESTIGACIÓN.

La investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son fundamentales para Comex, ya que le permiten obtener ventajas competitivas y permanecer a la vanguardia del mercado. A este sector pertenecen:

- Centro de Formación Integral Comex.
- Centro de Investigación en Polímeros (CIP).

Para enfrentar los desafíos que impone la globalización económica mundial, Comex ha implementado una estrategia cuyos ejes principales son el concepto Sensaciones y el Sistema Tintométrico Color Center.

Sensaciones de Comex es un concepto vanguardista que se vale del color, la riqueza de texturas y nuevos acabados para crear espacios y ambientes armónicos. Es visión de futuro, ya que crea un concepto integral en decoración y desarrolla una identificación del ser humano con sus espacios y ambientes, invitándolo a desarrollar su creatividad y estilo personal.

Entre los acabados que Comex ha creado dentro de este nuevo concepto se encuentran: Mezclilla, Satín, Gamuza, Piamonte (Cristallo y Stucco), Toscano, Ferrara y Texturi. Además, Comex ha elaborado tres manuales que ofrecen diversas opciones de técnicas y acabados, bajo el concepto Efectos Especiales.

El Sistema Tintométrico Color Center de Comex, por su parte, permite al cliente acceder a una amplia gama de colores. Hasta la implantación de este sistema sólo se vendían colores de línea mediante un muestrario, pero esta nueva tecnología posibilita la igualación o elaboración de miles de colores cuya fórmula queda almacenada en la memoria de la computadora para repetirse cuantas veces sea necesario.

Todas las tiendas Comex tienen un muestrario donde se incluyen más de mil cartas de color. El Sistema Tintométrico Color Center tiene fórmulas ya elaboradas que especifican la cantidad de colorante necesaria para preparar determinado color. Si el color deseado no se encuentra dentro de esta "paleta" hay otra opción: el espectrofotómetro, una pequeña cámara fotográfica conectada a la computadora que, mediante un software especial, formula el color de la muestra, tela u objeto que se quiera igualar.

En cuanto a la variedad de productos que se pueden igualar con el Sistema Tintométrico Color Center están los esmaltes, texturizados, pinturas vinílicas, pinturas multiefectos, acabados monocromáticos, impermeabilizantes, barnices para madera y recubrimientos industriales, entre otros. El sistema también cuenta con un software llamado Harmony, que tiene la capacidad de sugerir colores a combinar, opción que equivale a tener un decorador de interiores virtual en cada tienda.

Grupo Comex ha apostado también a la transformación de los puntos de venta en verdaderos centros de atención para la decoración y mantenimiento del hogar, de los

centros de trabajo, comercios, hoteles o cualquier otro espacio. Las tiendas Comex ofrecen todo lo necesario para pintar y recubrir, además de contar con personal calificado para asesorar al cliente y ofrecerle recomendaciones sobre texturas y acabados, así como consejos prácticos para preparar, reparar y mantener diferentes áreas.

En todos sus puntos de venta, Comex ha dispuesto muestrarios, cartas de colores y combinaciones para generar sensaciones de luminosidad, alegría, calidez, amplitud, tranquilidad, elegancia, hospitalidad, etc. en cualquier espacio. Sus catálogos muestran la manera sencilla de decorar el entorno, reflejando con armonía, estilo y personalidad ambientes vanguardistas acordes con las tendencias internacionales.

Siempre a la vanguardia, Comex ha diseñado un sitio sencillo y práctico en Internet donde es posible encontrar ideas para pintar y decorar la casa o la oficina. La página www.comex.com.mx ofrece consejos, sugerencias y temas relacionados con la psicología del color, la cromoterapia y algunos aspectos básicos de Feng Shui, así como información sobre lo último en productos para la construcción y el acabado de muebles, objetos, estructuras, etc.

Mensualmente, Comex sugiere nuevas técnicas con efectos especiales. En su página web se puede disponer además de calculadora de materiales, buscador de tiendas Comex, solución a preguntas frecuentes, catálogo de productos y asesoría técnica.

Adicionalmente, están empezando a operar centros de atención al cliente llamados ProService, que brindan servicio con personal capacitado y de confianza en la aplicación de cualquiera de los productos Comex.

Con su esfuerzo cotidiano, ligado a un trabajo en el que han puesto cuerpo, alma e ilusiones, varias generaciones de mexicanos han contribuido a hacer de Grupo Comex lo que es hoy. Esta experiencia le permite a Comex enfrentar los retos del futuro convencidos de que seguirán manteniendo la propuesta que plantearon hace más de cincuenta años y que ha dado sentido a su esfuerzo: elaborar productos de la mejor calidad al mejor precio y brindar el mejor servicio a sus clientes.

Grupo Comex, integrado sobre la base de Comercial Mexicana de Pinturas, ha contribuido durante más de cincuenta años al crecimiento de la sociedad mexicana. El liderazgo que ha mantenido durante más de veinte años los enorgullece, ya que fortalece su convicción de que el éxito sólo puede sustentarse en los valores de equidad, honestidad y respeto.

A lo largo de su evolución, Grupo Comex ha cuidado un aspecto que, con el paso del tiempo, no sólo se ha convertido en disposición gubernamental sino también en exigencia social: el impacto ecológico de sus productos.

El desarrollo de Grupo Comex no se debe a unas cuantas personas; está fincado en el trabajo, la creatividad y dedicación de todos y cada uno de sus colaboradores y

concesionarios. Estos últimos, en particular, han sido una parte fundamental para su crecimiento conjunto.

3.1.1 Política de Gestión.

☆En Comex se elaboran y comercializan productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, coordinando sus actividades en un modelo de procesos eficaz.

Comex se desempeña en un ambiente sano y seguro, cumpliendo con la prevención de la contaminación, legislación y regulaciones aplicables, trabajando en equipo, con capacitación constante y en la mejora continua.

3.1.2 Misión.

☆La misión de Comex es crear soluciones innovadoras para decorar y preservar el ambiente; producir y comercializar pinturas, recubrimientos y complementos para la protección, decoración y señalización de bienes materiales.

3.1.3 Visión.

☆Comex es una empresa enfocada al cliente, con toda su cadena de valores alineada a los mismos objetivos; dominante en todos los mercados y segmentos en que participa, con distribuidores comprometidos, talentosos y socialmente responsables.

3.1.4 Filosofía.

☆La filosofía de Comex consiste en apoyar al personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones, para ofrecer en el mercado los mejores productos y precios obteniendo óptimas utilidades y una excelente posición financiera, con el objetivo de superar situaciones problemáticas y contribuir al beneficio colectivo y al desarrollo de la Nación.

Así, Comex es una empresa que se compromete con todos y cada uno de sus sectores involucrados, por lo que extiende su compromiso así:

- Con los consumidores: Ofrecerles soluciones de decoración y preservación con productos y servicios de alta calidad, al mejor precio.
- Con los distribuidores: Promover su desarrollo para que obtengan la mayor rentabilidad posible por su inversión.
- Con la comunidad: Contribuir a su desarrollo, protegiendo los recursos naturales y apoyando, en lo posible a proyectos de beneficio social.

La lealtad y el respeto humano en Comex, han sido un elemento básico en su gente para no crear barreras entre empleados y accionistas.

3.3 Competencia.

☆Comex es líder en el mercado nacional abarcando un poco más del 50% de las ventas del ramo (segmentos de pintura decorativa, maderas y mantenimiento industrial). El mercado de productos de madera se divide en 2 partes: productos arquitectónicos domésticos e industrial artesanal, y la industria de los fabricantes de muebles; donde Comex es líder en la primera y Sayerlac en la segunda (introdujo a México el barniz poliéster).

Participa además muy significativamente en recubrimientos para repintado automotriz y la industria manufacturera en general: pintura para tráfico, reductores y thinners, especialidades y complementos.

Exporta a toda Centroamérica (excepto a Belice) y a los Estados Unidos de América, a las poblaciones de la zona fronteriza.

Sin embargo, la competencia directa de la empresa Comex a nivel mundial son grandes multinacionales químicas: Dupon, Basf, ICI, Berel, Sherwin Williams, Prisa, Excelo, PPG, Optimus, Casther, entre otras.

En el 2002 para diferenciarse de la competencia, Comex hace inversiones fuertes (dependiendo del tamaño del local de cada concesión) de entre 150 mil y 200 mil pesos por tienda. Además, a través de Hardware Enterprise y Meridian, distribuyen material eléctrico, de plomería y artículos para construcción y remodelación en 25 tiendas concesionarias.

Por otro lado se desea pasar a la consejería en decoración, ya que el 98% de las remodelaciones de hogares y oficinas consisten en un cambio de color, en consecuencia Comex ofrece acabados de pintura, como texturas, mármol aparente, tornasoles, etc. y asesora a los clientes para que lo hagan por sí mismos.

Refiriendo al mercado automotriz liderado por Dupont y donde Comex posee menos del 14%, Comex firmó en 1995 una alianza con Akzo Nobel para tener acceso a tecnología avanzada y materias primas; y de la misma manera firmó una alianza con Amercoat, para el mantenimiento de anticorrosivo industrial.

3.3.1 Ventajas Competitivas de la Empresa.

☆La garantía de todos los productos que ofrece, así como la permanente innovación de los mismos y la gran red de distribución que posee Comex, ninguna otra marca los tiene.

De acuerdo a los métodos de identificación y atracción de los clientes, los gerentes de cada una de las familias de productos se encargan de realizar permanentemente estudios que permiten el conocimiento amplio de cada segmento del consumidor, así como de determinar la estrategia y el tipo de producto en caso de que se necesite introducir otro.

La publicidad de ventas va dirigida a cada segmento, que puede ser a nivel nacional o regional. Las políticas de precios y crédito se rigen en cada ciudad o región también, ya que tiene un precio autorizado que se basa en la zona geográfica de cada lugar.

Comex es una empresa líder con más de de la mitad del mercado en pinturas y ventas por 520 millones de dólares en el 2003 y las cuales, se van incrementando año con año. En el 2003 por ejemplo, Comex dedicaba entre 3.5% y 4% de las ventas al desarrollo de nuevos productos, además de impulsar la capacitación de los pintores; en la actualidad, el desarrollo y la capacitación, son aspectos en los que Comex ha puesto mucha atención y a los que ha dado gran importancia.

3.4 Marketing.

☆ Comex se mantiene activo y presente con campañas y promociones durante todo el año, eventos del ramo y como promotor de diversos eventos. Además mensualmente hay desde productos nuevos hasta ofertas en diversas líneas de productos dependiendo de la economía y época del año.

Por otro lado, promueve valores de decoración y arquitectura a través de la publicación de libros de arquitectura anualmente, por ejemplo: Arquitectura Mexicana e Interiorismo que representa una de las publicaciones más innovadoras de los últimos años.

Comex, se interesa también por los niños, desarrollando un nuevo concepto de decoración para habitaciones, utilizando los diferentes kits de decoración Disney-Comex (Princesas, Winnie Pooh y Mickey Mouse) y la pintura Vinimex.

En las tiendas departamentales Liverpool (Perisur, Santa Fe, Insurgentes y Galerías Monterrey), Comex ofrece asesoría en color- texturas y mano de obra calificada para la aplicación de sus productos. La asesoría que obtiene el cliente es integral, ya que ofrece: visitar la casa del cliente, hacer propuestas por computadora y sugerirle los colores, pero no sólo de tapicería, sino también de recubrimientos y la selección de colores para la pared.

También participa en la industria de la construcción, impulsando la cultura y el apoyo a destacados valores de arquitectura y decoración, haciéndose presente en diversos foros durante todo el año, al igual que en eventos del 2004 como son:

- El rompecabezas más grande del mundo para romper el record Guinness (rompecabezas de un millón de piezas con una extensión de 40 mil m² en el lecho seco del Río Nazas), en un lapso de cuatro meses (el comienzo fue el 4 de octubre).
- Magna Exposición Mueblera 2004 (21- 24 de enero) participando con acabados y recubrimientos para madera; contando con más de 400 expositores.
- Hábitat Expo 2004 (13- 15 de mayo), en el World Trade Center de la Ciudad de México, con el lema "Promoviendo el buen habitar en México", esta exposición mostró las últimas tendencias internacionales a profesionales y al público en general, con la

participación de más de 150 expositores organizados en pabellones de interiorismo, accesorios, acabados y recubrimientos. El objetivo fue consolidar el diseño industrial mexicano y venderlo al resto del mundo.

- El 1 de mayo del año pasado, como desde hace varios años, Comex celebró a los pintores en su día en Six Flags Ciudad de México (30 mil personas), donde se dieron a conocer diversos acabados y donde se invitó a los pintores a participar en concursos de aplicación de pastas y recubrimientos, poniendo a prueba su destreza y creatividad; además de que se llevó a cabo el lanzamiento del libro Homenaje a los Pintores, presentado por Marcos Achar Levy, Director General.

- Espacio 04 en la Ciudad de Monterrey (3- 8 de mayo) donde desfilaron más de treinta mil estudiantes y decenas de expositores, entre ellos Presidentes, Secretarios de Estado, Directores de Empresas, Comunicólogos y Artistas.

- La oficina del futuro 2004 (show room de Grupo Di, en Periférico Sur y Calle 4, San Pedro de los Pinos, en la Ciudad de México).

- World of Concrete México (16- 18 de junio), evento internacional en donde Comex presentó productos como la línea de Ultrapisos, el esmalte Antigraffiti Deletum 3000, la pasta contratista y los pigmentos para concreto.

- Comex cuenta con una página web que compitió por el premio Best 2001 a lo mejor en internet en el rubro Industria y Negocios, al igual que en el 2002, ganando en este último el primer lugar.

- Comex cuenta también con tres tipos de calendario cada año: uno dirigido a los adultos, uno dirigido a los niños y un último dirigido a todo tipo de público (contiene escenarios o paisajes que resaltan algunos colores).

3.5 Concesiones Comex.

★Las concesiones Comex constituyen un grupo de empresas, en donde cada una de ellas representa una parte fundamental del gran Corporativo Comex.

Una Empresa es “un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. (Münch Galindo, 1992).

El avance social, cultural, tecnológico y económico que se ha experimentado durante los últimos años, ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Por lo tanto, los criterios para la clasificación de las mismas es muy extensa, sin embargo y a continuación, presentaremos los 6 criterios de clasificación más importantes:

- Por Actividad o Giro:

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

1. Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.

2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.

3. Servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras.

- Por el origen del capital:

Dependiendo del origen de la aportación del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2. Privadas. Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

- Por la magnitud de la empresa:

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

1. Financiero. En base en el monto de su capital.

2. Personal. El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir la micro, pequeña, mediana y gran empresa.

3. Producción. El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general la producción es artesanal y sí en ocasiones está mecanizada requiere aún de mucha mano de obra. La empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. Ventas. Define el tamaño de la empresa con relación a la cobertura de mercado y monto de ventas.

- Por Criterio Económico:

Las empresas pueden ser de acuerdo a un criterio económico:

1. Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

2. Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

3. Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

4. Semi-básicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

5. Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

- Por su Constitución Legal:

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles, según Puente y Calvo (1970) es:

1. Sociedad en nombre colectivo.
2. Sociedad en comandita simple.
3. Sociedad de responsabilidad limitada.
4. Sociedad anónima.
5. Sociedad en comandita por acciones.
6. Sociedad cooperativa.
7. Sociedad de responsabilidad limitada de interés público.

- Por Categorías de Liles:

Patrick Liles (2001) clasifica en tres categorías a las empresas:

- En primer lugar las empresas que llama Marginales, no poseen ningún rasgo diferencial o creatividad, nada que les confiera una ventaja competitiva apreciable, por ejemplo, una agrupación de taxistas.

- En segundo lugar están las empresas que tienen algo diferencial, una cierta personalidad que les da una ventaja competitiva; se trata generalmente de empresas fundamentadas en las habilidades de una persona o un grupo, ejemplo de estas son: una empresa de consulta, una escuela de danza, etc., el crecimiento de estas empresas exige otro estilo y especialización.

- Una tercera categoría, son las pequeñas con verdadero potencial; su característica común es haber descubierto algo (producto o servicio) realizando una aportación

importante a la calidad de vida, un ejemplo es la creación de Apple Computer, Steven Jobs comenzó en un pequeño taller casero y en muy pocos años, se convirtió en una empresa mundial.

Por lo tanto, las concesiones Comex son entonces, empresas pequeñas dedicadas al acto propio del comercio y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios: el productor y el consumidor.

La importancia de las pequeñas empresas, como las concesiones Comex, radica en la cantidad de establecimientos que existen en México, pero estas empresas no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a las pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Las características de las pequeñas empresas son:

- Componente familiar.
- Falta de formalidad.
- Falta de liquidez.
- Problemas de solvencia.

En México, las pequeñas empresas, como las concesiones Comex, comparten los siguientes rasgos: operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias. La integración de las actividades de las pequeñas empresas se resumen en:

- Ventas.
- Administración.
- Producción.

Todas las pequeñas empresas, sin importar la marca, están expuestas a una gran cantidad de factores externos que influyen en su desarrollo, como:

1. Insumos:

Actualmente las pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que, debido a su escala de compra, los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes más grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que van a vender.

Las pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante

factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se deben considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio, poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

2. Mercado:

Por otra parte las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los más necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado ya que compiten contra las grandes corporaciones; Si las pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobrevivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca a boca.

En la imagen de las pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del por qué soy diferente junto con lo que producen las grandes corporaciones. El talento del empresario consiste en identificar cuál o cuáles son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas ya que éstas son las que le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, muchas veces es la presentación o la funcionalidad.

La cuestión de cuánto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia, de talento, que de dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen; esto tiene que ver con la segmentación de mercados esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.

Existen casos de pequeños empresarios que están conscientes que esta es una inversión que no les va a descapitalizar en primer lugar y en segundo, que les va a dar muy buenos resultados en término de ventas y por lo tanto de ganancias. Invertir en

diseño es muy rentable; lo importante no es pensar en si es caro el tener un nuevo envase o una imagen, sino, en si dicha inversión va a ser redituable. Se puede tratar de establecer una imagen de productos que no tienen muchos componentes para ser exitosos por el producto mismo pero, tarde o temprano el consumidor reflexionará y el producto saldrá del mercado.

3. Clientes:

Las pequeñas empresas son partícipes de una competencia por obtener el mayor número de clientes o usuarios y el conocer las preferencias de su segmento de mercado les permite definir quiénes son sus clientes, en dónde están, cómo los contactan y qué esperan de ellas o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez más urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver cómo están posicionados en el mercado, cómo percibe el consumidor sus marcas y qué tan bien o mal evalúan el servicio.

Una pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podrá recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y le proporciona después de su interpretación, información clara y útil siendo la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un diagnóstico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios, estudiar cómo los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho más fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la compañía.

Los pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso interno de la empresa. Los pequeños empresarios deben promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de su interés, así como considerar que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

4. Competencia:

Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología,

el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a duda la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

De esta forma ni la globalidad, ni el país permite “trabajar cada cual por su lado”, hoy se requiere asociarse para trabajar en conjunto, es necesario comprar, diseñar, recibir crédito y otorgar garantía en común.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que las empresas se vuelvan competitivas son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y/o comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el “cómo hacer las cosas”, a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la operará, el desarrollo y la innovación de la misma, que deberá actualizarse constantemente para conservar la eficiencia en los procesos productivos y la calidad de los productos de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la pequeña empresa.

Es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

Durante la “época de oro” de la red, mediados de 1999 y fines del 2001, se habló mucho respecto a la relevancia que tendría la Internet en el desarrollo de las pequeñas empresas. Se consideraba que era una situación de ganar-ganar entre ambos, en el sentido que la Internet era el medio ideal para que las pequeñas empresas, que generalmente cuentan con recursos limitados, pudieran acceder a un universo de consumidores, ahora es una opción real para vender más.

El promocionarse en la red o tener un portal tiene muchas ventajas: permite que los negocios tengan un trato directo con los clientes, no sólo de México sino de cualquier parte del mundo, además puede acelerar el desarrollo de productos, acabar con planes ineficientes dentro de la cadena productiva y capitalizar los procesos de investigación y desarrollo.

La red logra establecer conexiones rápidas y personalizadas, es decir el portal puede contener toda la información de la compañía, servicios, productos, contacto y tener valores agregados como consejos especializados bajo solicitud, recomendaciones, noticias o ligas a otros sitios de interés, la empresa puede incluso realizar ventas a través de su sitio en Internet lo que repercute directamente en la disminución de costos, es decir se pueden eliminar gastos de escaparates, renta de un espacio físico, pago de luz, agua, etc.

5. Financiamiento:

En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial. Es significativo que al finalizar el 2000, apenas 30% de las empresas mexicanas lograron contratar un préstamo bancario.

Entre los factores que hacen más difícil obtener crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras.

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

La carencia de créditos genera un círculo vicioso que es necesario superar de raíz mediante la eliminación de las principales barreras que impiden a las pequeñas empresas alcanzar el financiamiento. El gobierno federal ha anunciado acciones dirigidas a la reestructuración de la banca de desarrollo y la reactivación del crédito bancario, así como a instaurar un programa de micro financiamiento con los organismos de la banca popular.

Por tanto y en general, las principales ventajas que presentan las pequeñas empresas son:

- Facilitan la distribución del ingreso.
- Elaboran productos especializados.
- Fácil adaptación a los cambios del mercado.
- Flexibilidad y capacidad para satisfacer la demanda de consumo de los grupos medios.
- Son proveedores importantes de la grande y mediana empresa.
- Flexibilidad de manejo de costos ante cambios en escalas de producción.
- Generación de empleos. Se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por esto que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.
- Fomento de la innovación.
- Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías, ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados, pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores.
- Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido, a través de los años, desplazando la economía de escala de las grandes empresas.
- Consta de una técnica de manufactura asistida por computadora, la cual les permite ser tan eficientes como las grandes empresas.
- Poseen organización y estructura simples, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.

Sin embargo y pese a esto, las empresas pequeñas también presentan algunas limitaciones, como son:

- Formación deficiente de cuadros directivos.
- Rezago tecnológico.
- Difícil acceso al financiamiento.
- Débil poder de negociación ante proveedores de materias primas, capital, crédito.

- Falta de información de procesos técnicos, de mercado y competencia.
- Bajo nivel de agrupación.
- Baja capitalización (en las empresas con menos de cinco trabajadores).
- El pago de compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- Sus empleados no cumplen con las reglas de modelo corporativo, por tener un bajo nivel de educación.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.

Todas las concesiones Comex son en tanto, pequeñas empresas administradas de manera independiente, por lo que cada una de ellas representa una Sociedad Anónima Cerrada, debido a que tienen la libertad para definir en sus estatutos la forma en que estimen conveniente la distribución de sus utilidades.

Cada concesión tiene la libertad también de contratar a sus empleados de acuerdo a sus necesidades, de determinar el tipo de contrato dependiendo el puesto, así como de ubicarlos en el puesto que deseen, de imponer horarios específicos de trabajo, de establecer la existencia o falta de compensaciones y las condiciones bajo las cuales se reciben éstas, de delegar responsabilidades de supervisión y/o en cuanto a valores y de establecer las condiciones específicas bajo las cuales se realizará el trabajo.

Sin embargo y pese a su autonomía, todas las concesiones Comex deben cumplir y seguir ciertos reglamentos y requerimientos estipulados por el gran corporativo Comex, algunos de ellos son:

- Compra y venta de los mismos productos para todas las tiendas.
- Mismos precios, sin excepción.
- Mismas promociones y descuentos en un tiempo determinado.
- Misma estructura y organización de las tiendas.
- Misma imagen para todas las tiendas.
- Mismos catálogos de productos, entre otros.

3.5.1 Descripción de Concesiones Comex (Outlets).

☆La inversión de cada concesión incluye los productos que debe tener la tienda (decorativos, industriales, esmaltes, complementos, etc.), no hay un porcentaje

determinado para cada producto, pues eso es un acuerdo con el promotor y varía de acuerdo a la zona donde se ubique la concesión, es decir, cada concesión necesitará una mayor o menor cantidad de cierto producto, en tanto se tenga, una alta o baja demanda del mismo. Así, las características que debe tener cada concesión (outlet), en general, son:

- Inventario mínimo de 300 mil y hasta 900 mil pesos.
- Estantería.
- Punto de venta.
- Color Center.
- Equipo de reparto (una camioneta).
- Tamaño de local de entre 60 y 200m².

Los requisitos para la creación de una unidad básica de negocios Comex (concesión) son:

1. Se solicita la concesión a Comex.
2. Se especifica el lugar donde se desea poner la tienda (con el requisito de una distancia mínima de 1.5 km entre el punto donde se desea poner la tienda y alguna otra tienda Comex).
3. Inversión mínima de 500 mil pesos y máxima de 1.5 millones de pesos.

★ Capítulo IV. Método. ★

4.1 Justificación.

☆El desarrollo humano en las organizaciones ha ido adquiriendo en los últimos años gran importancia. El reconocimiento que se le ha dado a las personas a lo largo del tiempo, ha sido un factor determinante para el éxito de muchas empresas.

Hoy en día ya no basta con desarrollar la visión de negocio a partir del cumplimiento de los objetivos, sino el cómo éstos se deben cumplir. Es por eso que en la actualidad, se considera de vital importancia que el personal de las empresas sea capacitado de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeñe, así como de acuerdo a sus necesidades personales (motivación, superación, liderazgo, etc.).

La actualidad nos pone de manifiesto el hecho de que los trabajadores requieren de una cantidad de competencias que garanticen el éxito en el puesto, y por lo tanto, el éxito de la organización.

Si bien, lo que nos interesa es la fusión entre los conocimientos, habilidades y motivaciones que arrojen comportamientos deseados y esperados, es menester hacer una distinción entre los diferentes tipos de competencias que podemos observar y que podemos capacitar.

De nosotros depende que nuestras empresas cuenten con personal competente y bien capacitado; si logramos hacerlo adecuadamente, haremos de nuestras empresas, empresas exitosas; evitando así la instalación de empresas extranjeras, mismas que vendrían a capacitar a nuestro personal y a tratar de posicionarse en nuestro mercado. Debemos entonces, hacer que nuestras empresas sean las que se posicionen en el mercado mundial con base en el factor humano, un factor humano competente y capaz.

Por lo tanto, consideramos que este trabajo de investigación brindaría la oportunidad de mejorar a nuestras empresas, en tanto hagamos de su personal el más competente y el mejor capacitado. Específicamente se trabajó en concesiones de un gran corporativo mexicano: Comex, las cuales están integradas por 3 diferentes puestos: encargado, ventas y chofer.

El principal interés de este trabajo de investigación, destaca entonces, la necesidad de capacitar al puesto de ventas, dado que es en este puesto en el que se encuentra el mayor número de trabajadores y el cuál tiene, la mayor parte del tiempo, un trato directo con el cliente.

Comex es hoy en día una de las empresas mexicanas más importantes, y es además, una empresa líder; es por ello que el hacer de cada una de sus concesiones, organizaciones altamente competitivas, es de sumo interés; pues el pertenecer a un corporativo tan importante implica, entre otros, el compromiso de contar con un personal calificado, bien desarrollado, excelentemente bien capacitado y altamente competente; lo que dará como resultado que Comex siga siendo y sea en un futuro, una empresa líder no solo en el ámbito nacional, sino a nivel internacional.

4.2 Planteamiento del problema.

☆Debido a que las empresas están experimentando grandes cambios, sobre todo en el desarrollo humano, y dada la falta de competencias en el personal y su inadecuada capacitación, es de suma importancia para este trabajo lograr que nuestras empresas, por medio de la capacitación, hagan de su personal un personal altamente competente, capaz competir con los más altos niveles de exigencia de acuerdo con su cargo; pues es éste al final, el factor humano, el que determina en mucho el que una empresa sea exitosa o no.

El escenario de trabajo de este estudio, las concesiones de empresas de pinturas, son pequeños consorcios que se administran de manera independiente, que sin embargo están sujetos a ciertos procedimientos de trabajo, normas y lineamientos impuestos por el gran corporativo Comex. Esta serie de procedimientos, normas y lineamientos de trabajo no utilizan el enfoque de competencias laborales, y es precisamente de este punto donde parte el principal interés de este trabajo, pues es de suma importancia lograr que nuestras empresas, por medio de la capacitación, hagan de su personal un personal altamente competente, capaz competir con los más altos niveles de exigencia de acuerdo con su cargo, lo que al final traerá como consecuencia una mejora global de la organización.

Por lo tanto y específicamente, pretendemos trabajar con el puesto de las concesiones Comex donde se encuentra el mayor número de trabajadores y el cuál tiene, la mayor parte del tiempo, un trato directo con el cliente: el puesto de ventas.

4.3 Objetivo general.

☆Desarrollar un programa de capacitación para el personal del puesto de ventas que labora en concesiones Comex, el cuál estará en función de las necesidades y competencias requeridas para el mismo, y que además, estará basado en el enfoque de competencias laborales.

4.3.1 Objetivos específicos.

☆Determinar las competencias laborales en el personal de las concesiones Comex para el puesto de ventas.

☆Determinar el perfil de puesto ideal para el puesto de ventas.

☆Diseñar y elaborar un programa de capacitación con base en las competencias laborales y de acuerdo a las necesidades del puesto de ventas.

4.4 Puestos (Sujetos).

☆En la Fase 1 correspondiente a la determinación de DNC, de las competencias laborales y del perfil del puesto, se considerarán 3 puestos: Encargado, Ventas y Chofer.

Mientras que para la Fase 2 correspondiente al diseño y elaboración del programa de capacitación, sólo se considerará el puesto de ventas.

4.5 Escenario.

☆ Concesiones de empresa de pinturas.

4.6 Instrumentos.

☆ Análisis de puestos por función de Reyes Ponce, L. (2000).

☆ Entrevista mixta semidirigida.

☆ Un perfil de puesto por competencias laborales para el puesto de ventas.

4.7 Procedimiento.

4.7.1 Fase 1: Determinación de DNC, de las Competencias Laborales y del Perfil del Puesto.

1.- Se seleccionó el instrumento para la determinación de necesidades de capacitación (DNC): el Análisis de Puesto por Función (Ver anexo 1). Este instrumento es un cuestionario compuesto por 56 preguntas, las cuales son de 2 tipos principalmente: abiertas y cerradas. El conjunto de las 56 preguntas que componen el cuestionario abarcan 12 áreas importantes referentes, todas ellas, al puesto de trabajo, dichas áreas son: datos generales de la organización, identificación por puesto, descripción genérica del puesto, descripción específica del puesto, conocimientos y formación, responsabilidad en bienes, responsabilidad en supervisión, responsabilidad en datos confidenciales, responsabilidad en contacto con el público, responsabilidad sobre métodos de trabajo, medio ambiente y políticas de la empresa.

2.- Se entrevistó y se aplicó el análisis de puesto por función para el puesto de ventas a los dueños de concesiones Comex, la aplicación se llevo a cabo de manera individual y se realizaron en las oficinas de cada uno de los dueños.

3.- Se recopiló la información arrojada por los análisis de puestos por función aplicados (Ver anexo 2), para así después, analizar dicha información y en base a la misma, determinar las Necesidades de Capacitación para el puesto de Ventas.

4.- Con base en la determinación de necesidades de capacitación realizada, elaboramos el perfil de puesto real del puesto de ventas (Ver Anexo 3), el cual refleja el grado (alto, medio, bajo o nulo) de cada conocimiento, actividad y actitud presentada.

5.- Ya elaborado el perfil de puesto real, se elaboró el perfil de puesto ideal para el puesto de ventas (Ver anexo 4), el cual está basado en el enfoque de competencias laborales: saber-saber, saber-hacer y saber-ser; y en cual también, se ve reflejado el

grado (alto, medio, bajo o nulo) requerido para cada una de ellas en el puesto de ventas.

4.7.2 Fase 2: Diseño y Elaboración de Programa de Capacitación para el puesto de Ventas con base en las determinaciones realizadas en la fase 1.

1.- Se elaboró la guía didáctica. (Ver anexo 5), determinando el nombre del curso, objetivo general, duración, número de módulos, temas y objetivos específicos de los mismos de acuerdo a la bibliografía presentada; así como, las actividades que se llevarán a cabo en cada tema presentado, las técnicas didácticas a utilizar, el material y la forma de evaluación.

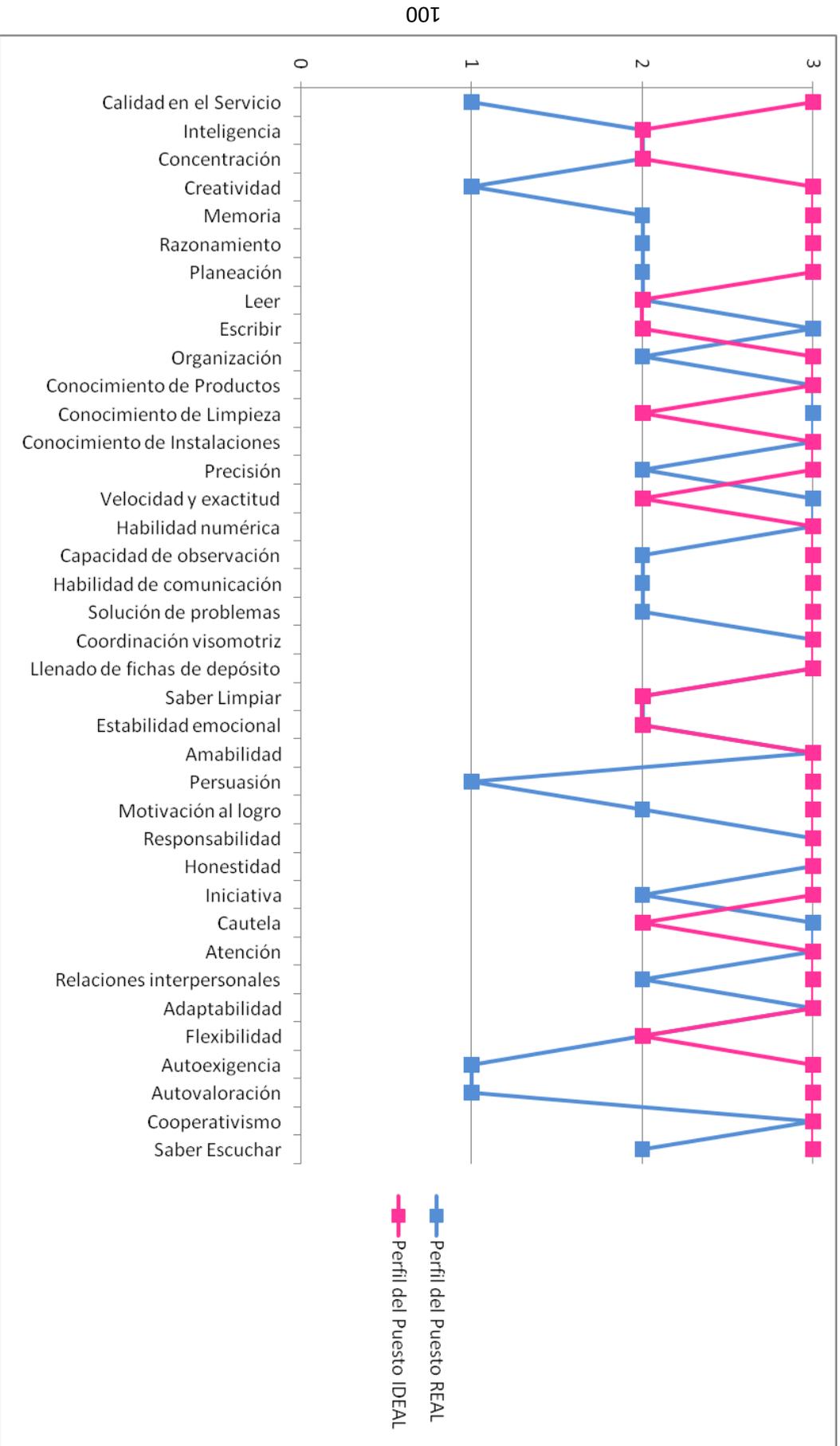
2.- Determinados ya los puntos anteriores, se continuó con la elaboración del manual del participante (Ver anexo 6), en el cual se presentan los temas explícitos en la guía didáctica pero de manera desarrollada y práctica y donde además se incluyen ejercicios que ayudarán al reforzamiento del aprendizaje y a la comprensión de la información.

4.8 Análisis de Resultados.

☆ Con base en los resultados arrojados, tanto por el perfil del puesto real como por el perfil del puesto ideal, tenemos en la Gráfica 1; donde 0 corresponde a un nivel nulo, 1 a un nivel bajo, 2 a un nivel medio y 3 a un nivel alto; que 17 de las 38 competencias evaluadas presentan niveles inferiores a los requeridos por el Perfil del Puesto Ideal, dichas competencias son: calidad en el servicio, creatividad, memoria, razonamiento, planeación, organización, precisión, capacidad de observación, habilidad de comunicación, solución de problemas, persuasión, motivación al logro, iniciativa, relaciones interpersonales, autoexigencia, autovaloración y saber escuchar.

En tanto, las competencias correspondientes a inteligencia, concentración, leer, conocimiento de productos, conocimiento de instalaciones, habilidad numérica, coordinación visomotriz, llenado de fichas de depósito, saber limpiar, estabilidad emocional, amabilidad, responsabilidad, honestidad, atención, adaptabilidad, flexibilidad y cooperativismo, se encuentran, todas, dentro de los niveles ideales requeridos para el puesto de ventas; mientras que finalmente, sólo 4 competencias de las 38 evaluadas presentan niveles superiores a los esperados por el perfil del puesto ideal, dichas competencias son: escribir, conocimiento de limpieza, velocidad y exactitud, y cautela.

Perfil del Puesto Real vs Perfil del Puesto Ideal.



Gráfica 1. Comparación general entre el Perfil del Puesto Real y el Perfil del Puesto Ideal.

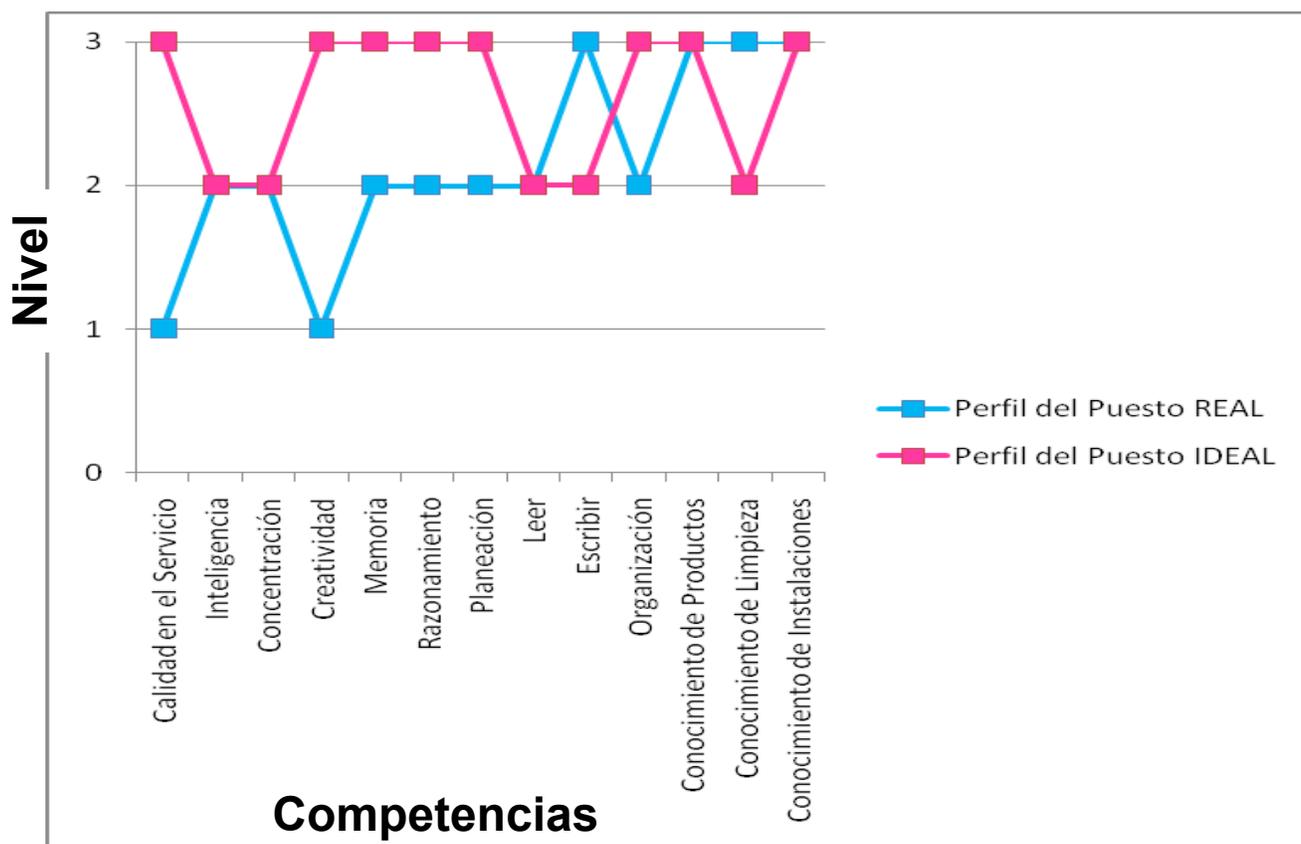
Por lo tanto y de acuerdo a un panorama general, podemos decir que los niveles obtenidos en el perfil del puesto real se encuentran en igual cantidad, por debajo y dentro de los niveles esperados (17 en cada uno), esto nos indica que si bien existen muchas competencias cuyo desempeño en el puesto de ventas es bueno, también existen muchas otras que presentan serias dificultades, estas dificultades afectan en mayor o menor proporción, pero afectan al fin, el desempeño del personal en dicho puesto; más aún, si las competencias que muestran niveles superiores a los requeridos por el puesto de ventas, son minoría, y es precisamente esta minoría las únicas competencias que reflejan un alto nivel de eficiencia y excelente desempeño por parte del personal para dicho puesto.

Por todo esto, la perspectiva general, si bien no es completamente desalentadora, como se puede observar, si presenta serias dificultades en tanto cada una de las competencias en cuestión constituye una parte fundamental para el correcto desempeño del personal en el puesto de ventas, teniendo así, que en muchas de ellas, los niveles obtenidos se encuentran muy por debajo de lo esperado, cuestión que pone de manifiesto el déficit en el desempeño global en dicho puesto que puede presentarse cuando se tienen competencias con niveles inferiores a los ideales; y si a esto sumamos que las competencias que muestran niveles superiores a los requeridos por el puesto de ventas, se presentan en mucha menor cantidad, entonces estamos hablando de serios problemas en el personal que labora en el puesto de ventas.

En tanto, el análisis comparativo entre el perfil del puesto real y el perfil del puesto ideal para el puesto de ventas basado en competencias laborales es aún más complejo, pues como ya se ha mencionado, existen tres tipos de competencias: saber- saber, saber- hacer y saber- ser. Es por esto, que en las siguientes 3 Gráficas (Gráfica 2, Gráfica 3 y Gráfica 4) se pueden observar los resultados obtenidos, tanto en el perfil del puesto real como en el perfil del puesto ideal, de acuerdo al tipo de competencia especificada; más sin embargo, en todos los casos 0 corresponderá a un nivel nulo, 1 a un nivel bajo, 2 a un nivel medio y 3 a un nivel alto; por lo tanto y así, tenemos que:

En cuanto al tipo de competencias saber- saber para el puesto de ventas, como se puede observar en la Gráfica 2, 6 de las 13 competencias evaluadas para este tipo muestran un nivel menor al esperado por el perfil del puesto ideal, dichas competencias son: calidad en el servicio, creatividad, memoria, razonamiento, planeación y organización; por su parte 5 competencias correspondientes a inteligencia, concentración, leer, conocimiento de productos y conocimiento de instalaciones, se mantienen dentro de los niveles esperados por dicho perfil; para finalmente solo ser 2 competencias de las 13 evaluadas, las que se encuentran en niveles superiores a los esperados por el perfil del puesto ideal, estas competencias son escribir y conocimiento de limpieza.

Perfil del Puesto Real vs Perfil del Puesto Ideal para el tipo de Competencia: Saber – Saber.



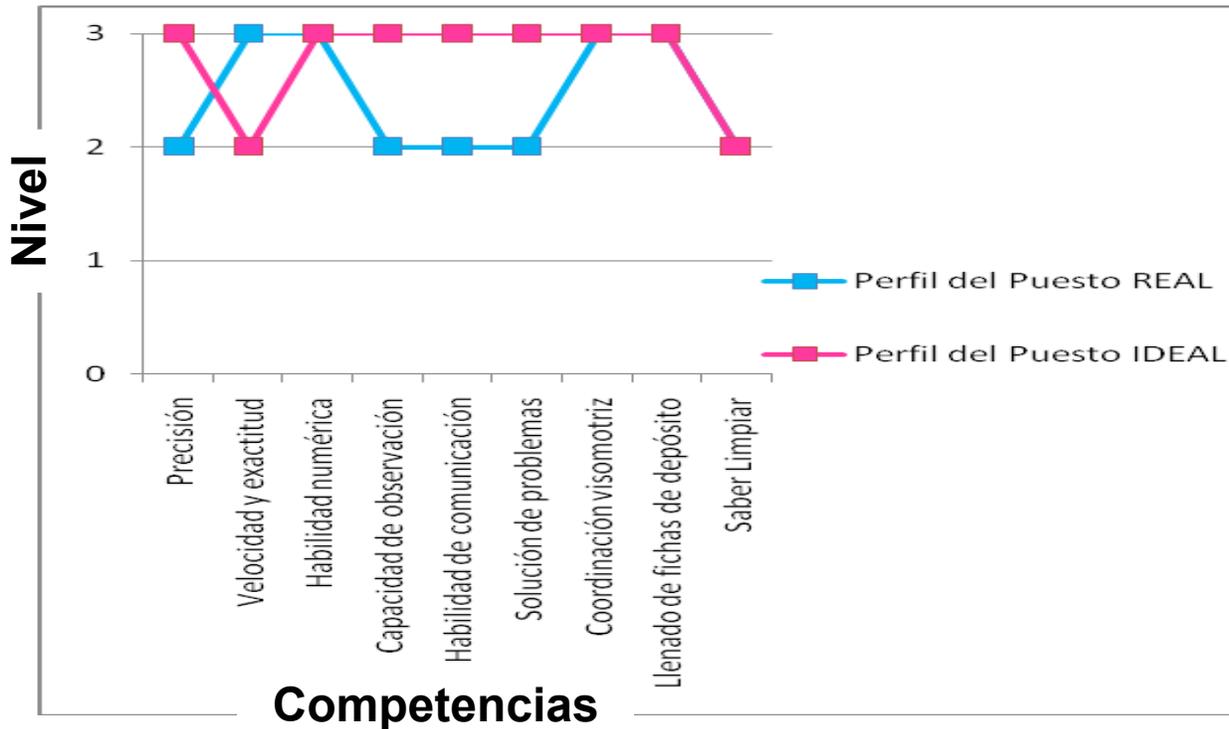
Gráfica 2. Comparación entre el Perfil del Puesto Real y el Perfil del Puesto Ideal para el tipo de Competencia: Saber- Saber.

Por lo tanto, podemos decir que en cuanto al tipo de competencias saber- saber para el puesto de ventas, los niveles obtenidos en el perfil del puesto real se encuentran, en general, por debajo de lo esperado; es decir, no cumplen con los niveles Ideales para el puesto de ventas, lo que nos da como consecuencia un déficit en el área de conocimientos generales, y lo que refleja además, una serie de problemas importantes en tanto las competencias evaluadas son necesarias para desarrollarse adecuadamente en dicho puesto; y en donde competencias como calidad en el servicio y creatividad (que reflejan niveles inferiores a lo esperado) constituyen una parte fundamental en el puesto de ventas.

Por otro lado, en el tipo de competencias saber- hacer para el puesto de ventas, como refleja la Gráfica 3, observamos que de las 9 competencias evaluadas para este tipo, 4 correspondientes a precisión, capacidad de observación, habilidad de comunicación y solución de problemas, presentan niveles por debajo de los esperados por el perfil del puesto ideal; mientras que otras 4 competencias correspondientes a habilidad numérica, coordinación visomotriz, llenado de fichas de depósito y saber limpiar, se mantienen, todas, dentro de los niveles esperados por dicho perfil; en tanto,

la única competencia de las 13 evaluadas que presentó un nivel mayor al esperado por el perfil del puesto ideal fue velocidad y exactitud.

Perfil del Puesto Real vs Perfil del Puesto Ideal para el tipo de Competencia: Saber – Hacer.



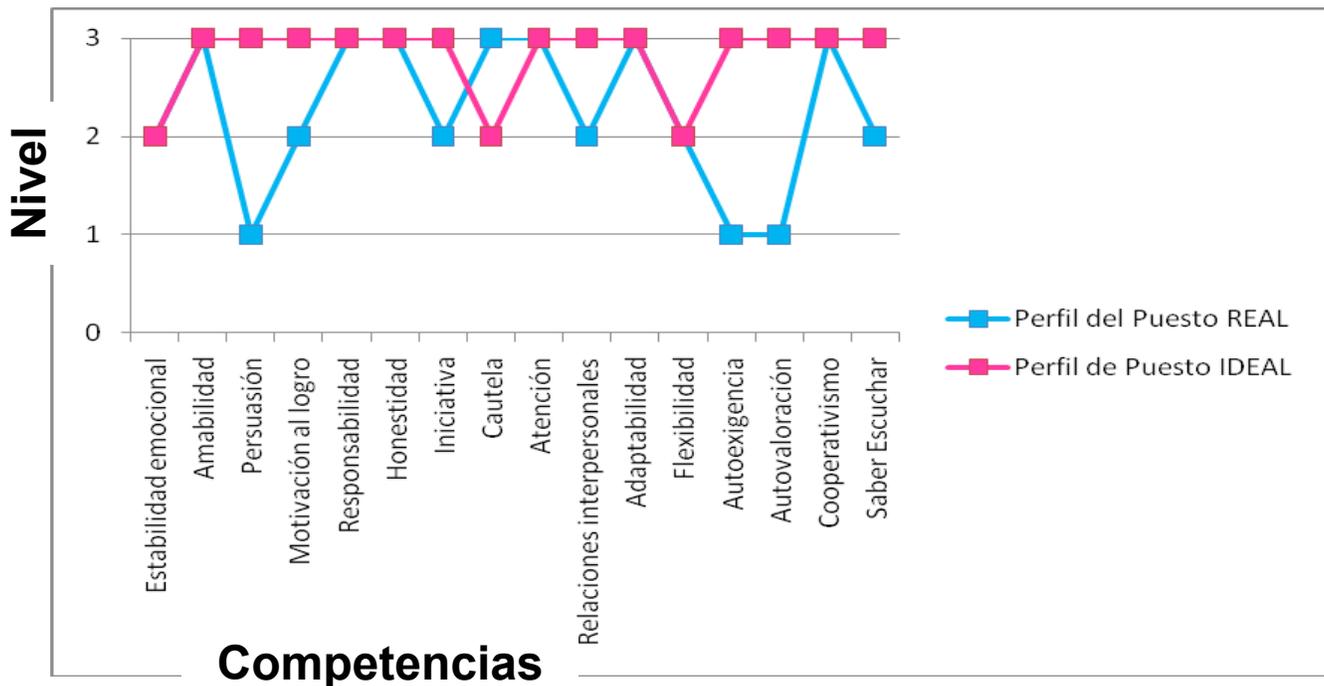
Gráfica 3. Comparación entre el Perfil del Puesto Real y el Perfil del Puesto Ideal para el tipo de Competencia: Saber- Hacer.

Por lo tanto y referente al tipo de competencias saber- hacer para el puesto de ventas, los niveles obtenidos en el perfil del puesto real se encuentran, en igual cantidad, por debajo y dentro de los niveles esperados (4 en cada uno), esto nos indica que en la realización de ciertas actividades se presentan algunas dificultades; sin embargo, la mayoría de las competencias evaluadas para este tipo, no presentan complicaciones considerables, pues reflejan una buena ejecución en cuanto a los requerimientos presentados por dicho puesto, incluso, actividades como velocidad y exactitud muestran un desempeño superior al ideal; sin embargo, no se debe restar importancia a aquellas competencias cuyos niveles se encuentran por debajo de lo esperado, porque aunque fueron pocas, las dificultades que estas presentan pueden traer consecuencias negativas en cuanto al buen desempeño del personal en el puesto de ventas, pues habilidad de comunicación y solución de problemas, por ejemplo, son competencias básicas para el correcto desempeño del mismo.

Finalmente y como se puede observar en la Gráfica 4, para el tipo de competencias saber- ser; 7 de las 16 competencias evaluadas para este tipo muestran un nivel menor

al esperado por el perfil del puesto ideal, dichas competencias son: persuasión, motivación al logro, iniciativa, relaciones Interpersonales, autoexigencia, autovaloración y saber escuchar; mientras tanto la mayoría de las competencias, que son 8 y corresponden a estabilidad emocional, amabilidad, responsabilidad, honestidad, atención, adaptabilidad, flexibilidad y cooperativismo, se mantienen dentro de los niveles esperados por dicho perfil; para finalmente ser cautela, la única competencia que se encuentra por encima del nivel ideal requerido para el puesto ventas.

Perfil del Puesto Real vs Perfil del Puesto Ideal para el tipo de Competencia: Saber – Ser.



Gráfica 4. Comparación entre el Perfil del Puesto Real y el Perfil del Puesto Ideal para el tipo de Competencia: Saber- Ser.

Por lo tanto, podemos decir que en cuanto al tipo de competencias saber- ser para el puesto de ventas, los niveles obtenidos en el perfil del puesto real se encuentran, en general, dentro de los niveles esperados; es decir, que en su mayoría las actitudes presentadas por el personal cumplen con los niveles ideales para dicho puesto, y donde de hecho, alguna competencia hasta sobrepasa estos niveles; sin embargo es importante señalar que en ciertas competencias, como motivación al logro, relaciones interpersonales y autovaloración, los niveles reales obtenidos presentan ciertos déficit, y si se toma en cuenta la importancia que recae en cada una de ellas para el adecuado desarrollo en el puesto de ventas, pues éstas constituyen una parte fundamental en el mismo, las dificultades presentadas por dichas competencias son aún más graves.

★ Conclusiones.

★El presente trabajo inició con muchas más preguntas de las que imaginamos, cuando se planeó la temática de esta investigación. Conocíamos a la organización con la que trabajaríamos, si, o al menos eso creíamos, porque durante el proceso que nos llevo la investigación, nos dimos cuenta que había muchas más cosas que desconocíamos de ella. Desde la primera fase, correspondiente a la determinación de DNC, de las competencias laborales y del perfil del puesto, se crearon muchas hipótesis, se hicieron muchas preguntas y se tenían muy pocas respuestas.

Antes de nuestra primera visita a las concesiones Comex, se había pensado en aplicar un análisis de puestos sencillo y mucho más fácil que el que se aplicó finalmente; pero al hacer nuestra primera visita, nuestro panorama cambió, casi, en su totalidad.

La primera sorpresa con la que nos encontramos fue, que en las concesiones Comex no contaban con un perfil de puesto para ninguno de los puestos que las conforman, es decir, no solo encontramos la ausencia de competencias (como lo habíamos pensado al principio), sino que lejos de ello, ni siquiera manejaban un perfil de puesto; todas las actividades que se realizan en las concesiones eran “conocidas”, “entendidas” por el personal, pero no estaban de ninguna manera explícitas y mucho menos delimitadas para cada uno de los puestos. Esto no solo implicó un problema para nosotros, pues el análisis de puesto que inicialmente se había pensado aplicar no cubría nuestras necesidades de diagnóstico, pues como reiteramos, el problema era mucho más complejo de lo que se creía a inicio; sino que también, implicó un problema para la organización, en tanto, la falta de perfiles para cada puesto nos proporcionó las primeras señales de preocupación y las primeras muestras de carencia de competencias laborales, pues al no estar definidas ni clasificadas las actividades principales de cada puesto, es evidente que las competencias para cada uno de ellos ni siquiera habían sido consideradas hasta ese momento.

Así, y habiendo sobrepasado con éxito el primer paso de este gran proceso de investigación: la elección de un análisis de puesto mucho más profundo y complejo para la determinación de DNC; se continuó con su aplicación a diferentes concesionarios Comex del Distrito Federal.

La aplicación de los análisis de puesto a los concesionarios de tiendas Comex, arrojó dos temas principalmente, en donde el primero corresponde a los antecedentes que ya conocíamos en ese momento: la falta de perfiles de puesto y de competencias laborales; mientras que el segundo tema fue el relacionado con la información de suma importancia que logramos obtener para cada uno de los puestos.

Con respecto a la primera cuestión, la falta de perfiles de puesto y de competencias laborales, era algo de esperarse hasta ese momento, pues ya se conocía su inexistencia. Pero en lo referente a la información recopilada, encontramos muchas más sorpresas de las esperadas; principalmente en lo correspondiente a las actividades de cada puesto, pues a diferencia de lo que creíamos al principio, las actividades correspondientes para cada uno de los puestos resultaron mucho más numerosas, más

complejas y perfectamente conocidas y entendidas tanto por el personal de las concesiones, como por el concesionario mismo; lo que, no solo facilitó la creación del perfil de puesto real para el puesto de ventas, sino que nos dio una base sumamente sólida para la creación del puesto ideal. Sin embargo, lo más complicado de este proceso de creación de perfiles, fue cuando se tuvieron que considerar las competencias laborales para el perfil de puesto ideal, pues lejos de lo que se pensó al principio, el puesto de ventas incluía muchas más actividades, y por ende, incluía muchas competencias. Aunque parezca algo sorprendente, como nos lo pareció a nosotros cuando nos encontrábamos en este paso de la investigación, las actividades realizadas por el personal del puesto de ventas incluyen procesos muy complejos y sumamente interrelacionados entre sí; pero lo que quizá nos pareció aún más sorprendente, fue que, aún careciendo de perfiles de puesto, el personal de las concesiones sí conocían sus actividades y de hecho las realizaban. Obviamente sin considerar hasta este momento un alto o un bajo nivel de efectividad para cada actividad, en cualquiera de los casos fue muy satisfactorio encontrarnos con esto, pues entendimos que si bien, mejorar a la organización sería un trabajo difícil, supimos en ese momento que el recurso humano ahí estaba y lo mejor, estaba en cierto modo “preparado” para nuestro siguiente paso.

Así, ya obtenidos los datos que nos permitieron determinar y entender las competencias (conocimientos, actividades y actitudes) necesarias para el puesto de ventas en concesiones Comex; de manera general, lo que podemos decir entonces es que, el personal del puesto de ventas si presentó competencias cuyo nivel consideramos adecuado, pero que también, existen competencias con las cuales no contaban o muchas otras, que presentaron serias dificultades.

Si bien, las competencias que presentaron mayores problemas fueron: calidad en el servicio, creatividad, memoria, razonamiento, planeación, organización, precisión, capacidad de observación, habilidad de comunicación, solución de problemas, persuasión, motivación al logro, iniciativa, relaciones interpersonales, autoexigencia, autovaloración y saber escuchar; es una realidad también que para que el puesto de ventas se considere exitoso, no solo es necesario trabajar en estas competencias, sino que es necesario también trabajar y reforzar aquellas competencias con las cuales si cuenta el personal del puesto en cuestión, sin importar que dichas competencias se hayan encontrado dentro o por encima del nivel requerido por el perfil del puesto ideal; pues como ya se explico, todas las competencias estudiadas en este trabajo son importantes para llevar a cabo de manera eficiente el trabajo en el puesto de ventas.

Por todo esto, la perspectiva general, si bien fue completamente desalentadora o catastrófica a simple vista, si nos dio indicios que nos permitieron identificar que muchas de las competencias en cuestión y que forman parte fundamental en el desempeño de las tareas que lleva a cabo el personal del puesto de ventas, se presentaron de manera deficiente, o peor aún, no se presentaron; pero además, nos permitió darnos cuenta de que si no se actúa ya y de manera precisa, esta situación se puede convertir en un problema mucho más grande, más difícil de resolver y cuyas consecuencias pueden entonces si resultar catastróficas para la organización, pues todo esto se verá reflejado en las bajas ventas y en la poca rentabilidad de la misma.

Por lo tanto, estamos hablando de algo, que como era de esperarse, necesita nuestra atención de manera urgente, se deben tomar medidas necesarias para que lejos de convertirse en un problema mayor, se convierta en un aspecto benéfico tanto para la empresa como para el personal propiamente dicho.

La diferencia entre los resultados obtenidos y los resultados requeridos para el puesto de ventas distan mucho entre sí, las competencias que se contemplan para dicho puesto son, en su totalidad, altamente necesarias; por lo que la consolidación, reforzamiento, entrenamiento y enseñanza de cada una de las competencias requeridas por el perfil de puesto ideal para el puesto de ventas deberá ser prioridad, en tanto, deseemos mejorar y hacer de cada una de las concesiones Comex, pequeñas empresas altamente competentes, con procedimientos estandarizados y con personal altamente calificado en el ramo, lo que a su vez dará como resultado el éxito que hemos buscado desde el principio.

Por ello, en la segunda fase de nuestra investigación, correspondiente al: diseño y elaboración de programa de capacitación para el puesto de ventas, se tomaron en cuenta todas las competencias encontradas, independientemente de que fueran o no incluidas en el perfil del puesto ideal, pues para nosotros la creación del curso de capacitación fue, si bien enfocado en las competencias laborales, fue también enfocado en las personas dueñas de esas competencias. Por eso desde el inicio de esta fase, se pensó en un curso por y para las personas, desarrollando temas importantes como autoestima y autoconcepto, para entonces sí reforzar las competencias necesarias en el puesto de ventas.

La creación de un manual de capacitación, incluida su guía didáctica, fue quizá la satisfacción más grande que nos dejó esta investigación, pues durante el proceso que nos llevo su creación, pudimos darnos cuenta de lo complejo que es intentar cambiar la estructura de una organización que lleva años con un mismo sistema de trabajo; la elección de temas, de ejercicios, evaluaciones y demás contenido, fue un proceso arduo que llevo largas horas de lectura y estudio de las necesidades encontradas durante la investigación. Fue muy enriquecedor pensar, crear y diseñar un curso de capacitación desde el principio, en este punto ya conocíamos a fondo la organización con la que trabajamos, pero conocíamos mucho mejor a la personas que trabajan dentro de esta organización.

El curso que se diseñó para esta parte de la investigación, fue pensado desde el principio como una manera global de corregir las dificultades que el personal presentó durante este largo proceso, pero es importante mencionar que dicho curso siempre se podrá adecuar a las necesidades específicas para cada concesión Comex.

Así y finalmente, el presente trabajo de investigación incluyó no solo la detección y la explicación de un problema específico en las concesiones Comex (como se planteó desde el principio), sino que además, incluyó una propuesta de solución o de mejora para dicha organización con base en lo encontrado durante todo el proceso que llevó su realización.

★ Sugerencias y Limitaciones.

★Durante la investigación realizada a lo largo del presente trabajo, la primera decisión importante que se debía tomar era la referente al instrumento para la realización de la DNC y la determinación de perfiles de puesto; dicha elección se basó, principalmente, en el criterio personal de las investigadoras y según se consideró el más adecuado para el puesto de ventas en concesiones Comex; por lo que su utilización como instrumento de investigación puede quedar limitada en tanto se consideren otros puestos u organizaciones; o bien, en tanto, el mismo instrumento se vea desfavorecido con respecto a otros instrumentos más actuales o mejor estructurados, o en cualquiera de los casos, por la percepción personal que cada investigador tenga respecto al mismo.

Por otro lado, si bien el presente trabajo comprende un estudio minucioso sobre competencias laborales en concesiones Comex, es importante señalar que en este punto, ha quedado restringido debido a 2 factores fundamentales: los costos y el tiempo requeridos por un estudio de grandes magnitudes, pues recordemos que Comex es la 12^a empresa de pinturas y recubrimientos en el mundo y la 4^a fabricante de pinturas, pero además, posee el 52% del mercado nacional y el 65% de la zona metropolitana.

Estos factores, aunados a la extensa red de concesiones Comex que se encuentran distribuidas en todo el país y en el mundo, constituyen las 3 grandes limitaciones para nuestro estudio, el cual fue llevado a cabo solo con una pequeña muestra de dichas concesiones y solo en el Distrito Federal.

Por esto, es necesario que en futuros trabajos de investigación afines a este, se tomen en cuenta dichos factores limitantes, para que se realicen estudios mucho más extensos en cuestión de tiempo y dinero, pero además, que estos estudios se lleven a cabo en distintos lugares de la república o, de ser posible, a nivel internacional; porque como es evidente, las concesiones Comex son diferentes en cada región y sus necesidades de capacitación dependerán en gran medida del mercado en el cual se desenvuelvan. Un estudio mucho más profundo y minucioso acerca de las necesidades que poseen todas, o la mayoría de las concesiones Comex existentes, nos dará como resultado una mejora global, no sólo de la organización como tal, sino de la marca comercial en general.

Los recursos que se necesitan para llevar a cabo un trabajo de investigación de tales magnitudes son muy amplios, pero lo que se lograría realizándolo, sería mucho más gratificante y benéfico (para todas las partes) que la inversión misma de dichos recursos.

En tanto, y hablando específicamente en términos de personal, en Comex, la capacitación para el personal de concesiones, aunque existe y se ofrecen programas de capacitación de los diversos temas relativos a la administración de las tiendas y el manejo de los productos, pocos trabajadores han tenido acceso a ellos. El personal de mayor antigüedad es el que ha recibido mayor capacitación y los encargados de concesión son los responsables del entrenamiento de su personal, pero además, la rotación de personal dificulta lograr una buena cobertura de la capacitación; y,

probablemente lo más importante y preocupante a la vez, es que ningún curso ofrecido por Comex está basado en competencias laborales.

Todo esto, no hace más que ratificar la importancia de un buen programa de capacitación basado en competencias laborales, pues es el personal el que en gran parte hace a las grandes empresas y al cual no podemos dejar de prestarle atención.

Como se ha explicado a lo largo de este trabajo de investigación, un curso de capacitación basado en competencias laborales, le traerá a la empresa muchos beneficios, entre los que destacan:

- Conducir a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crear mejor imagen.
- Mejorar la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Ayudar a mantener bajos los costos.
- Eliminar los costos de recurrir a consultores externos.

Por lo tanto, la implementación de un curso de capacitación basado en competencias laborales, nos permitirá lograr procedimientos estandarizados que acerquen a las tiendas Comex al desempeño esperado para obtener los resultados esperados (incrementar las ventas y elevar las utilidades de las concesiones), y si tomamos en cuenta que las concesiones Comex generan empleo para más de 20,000 personas y atienden al año más de 9 millones de consumidores, estamos hablando de una acción, más que útil, sumamente necesaria y que debe ponerse en marcha desde ya.

Así mismo y en cuanto al personal del puesto de ventas propiamente dicho, un curso de capacitación basado en competencias laborales, no solo representará (en principio) un gran incentivo como herramienta de superación profesional, sino que además proporcionará grandes beneficios tales como:

- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

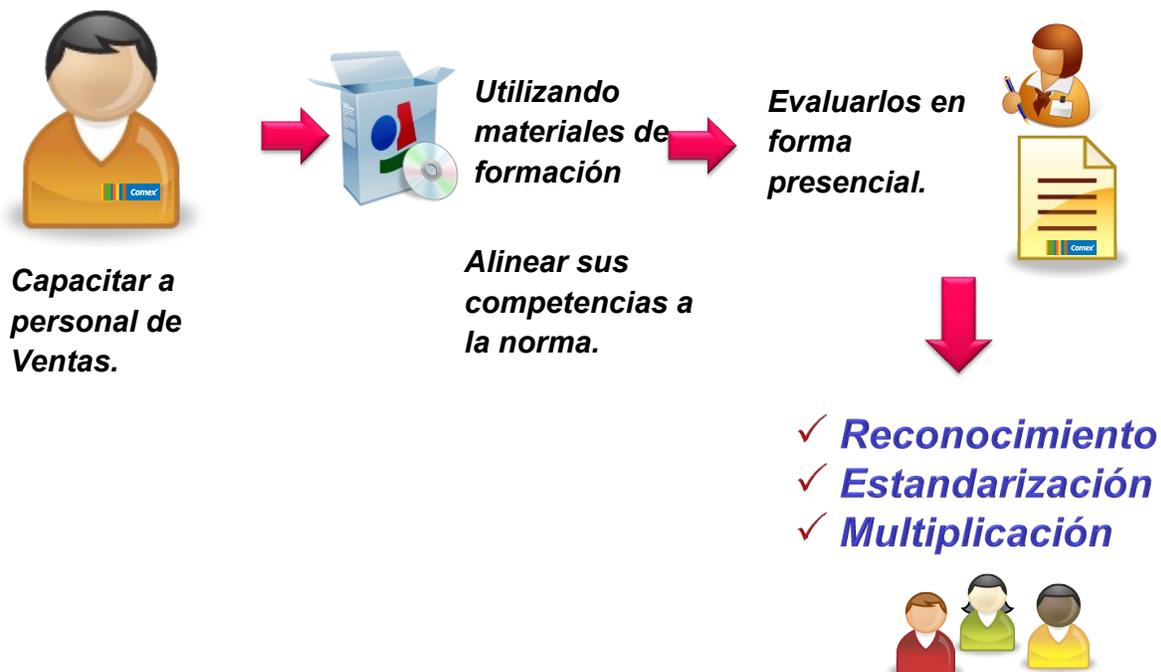
Pero además, la implementación de un curso basado en competencias laborales, trae consigo beneficios para el personal, que se extienden a áreas tales como las

relaciones humanas, las relaciones internas y externas, y la adopción de políticas; dentro de las cuales encontramos que:

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

Por todo esto, una propuesta de capacitación basada en competencias laborales, por ejemplo, en la que se enfoque como primer grupo objetivo: la capacitación de empleados de ventas en concesiones, impactará a toda la organización, pues es éste el que posee el mayor contacto con los clientes.

Un adecuado programa de capacitación deberá considerar elementos para autoaprendizaje con apoyo de manuales, recursos en video y multimedia y/o con apoyo web; pero además, deberá estar de acuerdo con el nivel académico identificado en el personal.



Así y de acuerdo a los criterios antes mencionados, como propuesta final, hemos creado y edificado un programa de capacitación basado en competencias laborales para el puesto de ventas con ayuda de los resultados obtenidos y de los conocimientos propios, el cual se presenta al final del presente trabajo y el cual representa una propuesta que pretende mejorar a una gran empresa, pero que por encima de eso, pretende formar personas, para hacer de ellas personal altamente calificado, eficiente y

capaz de desarrollarse en su trabajo de manera exitosa y cumpliendo con altos niveles de desempeño (Ver anexos 5, y 6).

Todo esto, con la reserva de que el programa de capacitación presentado está enfocado, única y específicamente, al puesto de ventas en las concesiones Comex; por lo que su aplicación a otros puestos, aún siendo de la misma organización, queda a consideración, al igual que los resultados que se puedan obtener al aplicarlo.

★ Referencias.

★ Acosta, Castera I. y Rimsky Cavagnaro G. (1996). *La Micro y Pequeña Empresa ante el Desafío del Comercio Exterior*. Montevideo, Editorial: Corporación Nacional para el Desarrollo.

★ Alles, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Editorial: Granica.

★ Alles, Martha (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Editorial: Granica.

★ Arias, G. F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial: Trillas.

★ Barrera, Y. (2005). *Propuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Basado en el Modelo de Competencias Laborales para la Elaboración del Programa Anual de Capacitación de Presidencia de la República*. México: UNAM, Facultad de Psicología.

★ Blake, O. J. (2003). *La Capacitación: Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires, Editorial: Macchi.

★ Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley.

★ Boyatzis, R.E. (1994, August). *Stimulating self-directed learning through the Managerial Assessment and Development Course*. *Journal of Management Education*, 18(3).

★ Chiavenato, Idalberto (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial: McGraw Hill.

★ Corominas, J. (2000). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid, Editorial: Gredos.

★ Craig, Robert (1991). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal*. México, Editorial: Diana.

★ Ducci, M. A. (1997). *El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional. Serie de Formación Basada en Competencia Laboral*. Organización Internacional del Trabajo. Montevideo.

★ Furnham (2001). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, Oxford University Press.

★ Galimberti, U. (2002). *Diccionario de Psicología*. México, Siglo Veintiuno Editores.

★ Goldstein, I. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Belmont, California: 4ª Edición, Wadsworth Thomson Learning.

☆Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996). *Instrumentos de la Educación Basada en Competencias. Perspectiva de la Teoría y la Práctica en Australia*. México, Editorial: Limusa.

☆Grados, E. J., Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (2002). *Calificación de Méritos. Evaluación de Competencias Laborales*. México: 4ª edición, Editorial: Trillas.

☆Guzmán, I. (1966). *Problemas de la Administración*. México, Editorial: Limusa.

☆Herrera, P. F. y Rodríguez, R. (1999). *Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias*. Brasil.

☆Hilario, Yazmin (2007). *Manual de Capacitación de 5 S's en la Norma Técnica de Competencia Laboral*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: UNAM, Facultad de Psicología.

☆Ibarra, A. (2008). *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: SEP, CONOCER.

☆Instituto Nacional de Empleo de España (1995). *Metodología para la Ordenación de la Formación Profesional Ocupacional*. Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional, Madrid.

☆Lasida, J. (1998). *Ponencia Competencias Laborales: Un Instrumento para el Diálogo y la Negociación entre Educación y Trabajo*. 1er Seminario de Organización y Gestión de Proyectos de Reforma de Formación Profesional basada en Competencias. Montevideo, Uruguay.

☆Layne, D. (1993). *Políticas Financieras para el Desarrollo de la Pequeña Empresa*. Comercio Exterior, v. 43, n. 6. México, junio 1993, p. 530-535.

☆Levy-Levoyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, Editorial: Gestión 2000.

☆Linares, Alberto (2006). *Propuesta de Modelo de Selección por Competencias Laborales en una Empresa Mexicana de Producción y Comercialización de Alimentos*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: UNAM, Facultad de Psicología.

☆Luna, M. y Tirado, R. (1997). *Organización y Representatividad de las Micro y Pequeñas Empresas en México*. Comercio Exterior, v. 47, n. 2. México, febrero 1997, p. 159-166.

☆Macías Castillo, María Teresa (2005). *El Proceso de Selección de Personal Basado en la Competencia Laboral. Una propuesta*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: UNAM, Facultad de Psicología.

☆McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. American Psychologist, 28. Pp. 1 – 4.

☆Mendoza, A. (2009). *Capacitación para la Calidad y la Productividad*. México, Editorial: Trillas.

☆Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional.

☆Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

☆Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1993). *Formación Profesional. Glosario de Términos Escogidos*. Ginebra.

☆Parkinson, M. (2003). *Aplicación de la Psicología en los Negocios*. México, Editorial: McGraw-Hill.

☆Pérez, L. M. C. (2003). *Modelo para Seleccionar y Capacitar Personal a través de Competencias Laborales*. México: UNAM, Facultad de Psicología.

☆Ramírez, B. P. y Rodríguez, E. M. (2003). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México, Editorial: McGraw-Hill.

☆Reyes Ponce, Lourdes (2000). *Análisis de Puestos por Función*. Trabajo presentado en la Facultad de Psicología, UNAM. México, D. F.

☆Reza, C. (1995). *El ABC del Administrador de la Capacitación y también del Capacitador y de Cualquier Facilitador de Proceso Educativos*. México, Editorial: Panorama.

☆Reza, C. (1995). *Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. México, Editorial: Panorama.

☆Rodríguez, G. G. (1997). *Propuesta de Capacitación de Personal a partir de la Teoría de la Acción Razonada*. México: UNAM, Facultad de Psicología.

☆Rodríguez, M. (1993). *Creatividad en la Empresa*. México, Editorial: PAX-MEXICO.

☆Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1991). *Administración de la Capacitación*. México, Editorial: McGraw Hill.

☆Silceo, Alfonso (1995). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México, Editorial: Limusa.

☆Sánchez Ugarte, F. (1993). *Acciones a favor de las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias en México*. Comercio Exterior, v. 43, n. 6. México, junio 1993, p. 539-543.

☆Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. USA: John Wiley & Sons.

★Torres Galvan, L. y Vargas Tristan, V. (2007). *La Entrevista por Competencias como Herramienta para la Selección*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: UNAM, Facultad de Psicología.

★Villavicencio, D. (1994). *Las Pequeñas y Medianas Empresas Innovadoras*. Comercio Exterior, v. 44, n. 9, México, septiembre 1994, p. 759-769.

★<http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

★<http://www.comex.com.mx>

★<http://www.conocer.gob.mx>

★<http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

★<http://www.sep.gob.mx>

★ Anexo 1. ★

ANÁLISIS DE PUESTOS POR FUNCIÓN

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1. Nombre de la empresa

Domicilio

Teléfono _____ Fax _____

Correo electrónico _____

2. Rama o giro de la empresa (industrial, servicios, sector público).

Actividad que desempeña

Funciones que se realizan

IDENTIFICACIÓN POR PUESTO

3. Nombre completo del puesto incluyendo clave, nivel escalafonario, departamento al que pertenece y función(es) a las que se encuentra adscrito.

4. Sueldo mensual _____
Compensaciones _____

Condiciones bajo las cuales se reciben

5. Tipo de contrato:

Confianza ()
Sindicalizado ()
Otro ()

- a) Tipo de puesto:

Oficina ()
Especializado ()
Operario ()
Mantenimiento ()
Supervisión ()
Ejecutivo ()
Otro ()

b) Número de empleados en el puesto: _____

6. Jornada normal de trabajo:

a) Días de _____ a _____

b) Horas: de _____ a _____ y de _____ a _____

c) Horas extras por semana _____

7. Puestos inmediatos inferiores y puesto inmediato superior

Inferiores

Superior

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

8. Redacte el objetivo general del puesto mencionando lo que se espera que realice, así como las condiciones en las que se realizará, el equipo, lugar, herramientas y niveles de ejecución.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

9. Describa a continuación las actividades DIARIAS, PERIÓDICAS Y EVENTUALES en términos de Determinante de Inicio (¿qué es lo que origina la tarea?), Conducta (¿qué se hace?), Resultados (¿qué resultados se obtienen con la actividad realizada?) e indique los Objetivos Específicos para cada una de las actividades.

a) ACTIVIDADES DIARIAS

Describa todas las actividades que realiza diariamente enunciándolas en orden de importancia (con número y nombre correspondiente), señalando el tiempo aproximado de ejecución y el objetivo específico.

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.:
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADOS:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

b) ACTIVIDADES PERIÓDICAS

Describa todas las actividades que realiza periódicamente enunciándolas en orden de importancia, señalando la periodicidad con que se realizan, así como su objetivo específico. La numeración de las actividades periódicas debe continuar a partir de la última de las actividades diarias.

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

c) ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES

Describa las actividades que rara vez se le encomiendan o aquellas que son propias de puestos ejecutivos que no están sujetas a periodicidad fija.

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:	T.A.
DETERMINANTE DE INICIO:		
CONDUCTA:		
RESULTADO:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

10. Información recibida en el puesto:

Anote los documentos que se reciben en el puesto, la persona o puesto que lo envía y el uso que se les da.

DOCUMENTO	PÉRSONA O PUESTO QUE LO ENVÍA	USO O TRÁMITE

11. Información emitida en el puesto:

Anote los documentos que elabora y que envía a otros puestos o personas.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO AL QUE LO ENVÍA

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

12. En el mismo orden que numeró las actividades diarias, periódicas y eventuales anote el tipo de maquinaria, aparatos o instrumentos que requiere para realizar las tareas del puesto, marcando con una X el grado de dominio e indicando el porcentaje de tiempo de utilización en una semana de trabajo.

ACTIVIDAD No.		NOMBRE:		
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

ACTIVIDAD No.		NOMBRE:		
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

ACTIVIDAD No.		NOMBRE:		
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

ACTIVIDAD No.		NOMBRE:		
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

ACTIVIDAD No.		NOMBRE:		
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

ACTIVIDAD No.		NOMBRE:		
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

13. En el mismo orden en que numeró las actividades diarias, periódicas y eventuales, anote los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de cada una de las actividades.

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:		
CONOCIMIENTOS	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:		
CONOCIMIENTOS	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:		
CONOCIMIENTOS	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES

ACTIVIDAD No.	NOMBRE:		
CONOCIMIENTOS	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES

14. Marque el grado escolar mínimo indispensable para desempeñar el puesto.

- a) () primaria (nivel) _____
- b) () secundaria (nivel) _____
- c) () preparatoria o equivalente (nivel) _____
- d) () profesional carrera _____ nivel _____
- e) () posgrado en _____
- f) () comercio
- g) () cursos especiales (¿cuáles) _____
- h) () idiomas

IDIOMA	Leerlo	Escribirlo	Traducirlo	Hablarlo	Dominarlo

15. En el mismo orden en que enlistó las actividades anote en qué se requiere experiencia, el tiempo que estima que una persona puede desarrollar normalmente la actividad y el lugar donde la persona obtuvo la experiencia.

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3
Menos de un mes			
De 1 a 6 meses			
De 7 a 12 meses			
De 1 a 2 años			
Más de 2 años			
Lugar donde obtuvo la experiencia			

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3
Menos de un mes			
De 1 a 6 meses			
De 7 a 12 meses			
De 1 a 2 años			
Más de 2 años			
Lugar donde obtuvo la experiencia			

	ACTIVIDAD 4	ACTIVIDAD 5	ACTIVIDAD 6
Menos de un mes			
De 1 a 6 meses			
De 7 a 12 meses			
De 1 a 2 años			
Más de 2 años			
Lugar donde obtuvo la experiencia			

RESPONSABILIDAD EN BIENES

16. En el puesto se tiene responsabilidad sobre:

- a) _____ Muebles y artículos de oficina
- b) _____ Herramientas, instrumentos y equipos
- c) _____ Maquinaria o vehículos
- d) _____ Otros _____

17. En el puesto ¿se es responsable en valores?

- a) _____ No
- b) _____ Sí, ¿Por cuánto? _____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

18. Indique los puestos que supervisa, grado de supervisión y porcentaje de tiempo que ejerce en una jornada de trabajo.

Puesto	No. personas	Supervisión completa	Supervisión parcial	Supervisión verificativa	% tiempo

19. ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo?

a) _____ No

b) _____ Sí Puesto _____

Frecuencia _____

20. Marque bajo cuál de las siguientes condiciones realiza su trabajo.

a) _____ Supervisión directa e instrucciones detalladas.

b) _____ Supervisión ocasional sobre lo que se hace y cómo se hace.

c) _____ Las tareas pueden efectuarse sin supervisión.

d) _____ Supervisión solo en políticas y métodos generales.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

21. ¿Se tiene acceso a datos confidenciales en el puesto?

a) _____ No

b) _____ Sí ¿Cuáles? _____

Frecuencia _____

Una indiscreción podría causar:

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

22. ¿En el puesto se tiene contacto con el público?

a) ____ No

b) ____ Sí

Tipo de contacto:

1) ____ Personal

2) ____ Telefónico

3) ____ Por correspondencia

Un mal trato puede causar:

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO

23. Anote los errores más frecuentes en el desempeño de su puesto y a quién afecta.

ERROR	CAUSA	A quién afecta	EFEECTO

MEDIO AMBIENTE

24. Localización física del puesto (edificio, planta, etc.) donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%.

25. Marque con una X las condiciones en que se realiza el trabajo.

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
ILUMINACIÓN				
VENTILACIÓN				
LIMPIEZA				

26. En el puesto tiene que soportar:

- | | | | |
|------------------------|-----|---------------------|-------|
| Emanaciones | () | Materiales químicos | () |
| Humedad | () | Humo | () |
| Resequedad | () | Grasas | () |
| Corrientes de aire | () | Vapor | () |
| Frío | () | Lugares altos | () |
| Calor | () | Objetos móviles | () |
| Cambios de temperatura | () | Ruido | () |
| Espacios reducidos | () | Otros | _____ |

27. La actividad del puesto se desarrolla en:
(por semana de trabajo)

LUGAR	75 -100%	50 – 74%	25 – 49%	0-24%
Interior				
Exterior				
Entra y sale				
En tránsito (autobús, automóvil, etc.)				

28. En la realización de su trabajo debe mantener una posición:
(por semana de trabajo)

POSICIÓN	75 – 100%	50 – 74%	25 – 49%	0 – 24%
Parado				
Sentado				
Agachado				
Balanceándose				
De rodillas				
Empujando				
Jalando				
Caminando				
Trabajando con los dedos				
Otros _____ (especifique)				

29. En su trabajo está expuesto a:

ACCIDENTES	75 – 100%	50 – 74%	25 – 49%	0 – 24%
Caídas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Envenenamiento				
Quemaduras				
Otros _____ (especifique)				

30. Enfermedades a las que esté expuesto:

ENFERMEDADES	75 – 100	50 – 74%	25 – 49%	0 – 24%
Alergias				
Oído				
Vista				
Respiratorias				
Apar. Digestivo				
Sist. Nervioso				
Otras _____ (especifique)				

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

31. Conocimientos mínimos para el puesto:

32. Experiencia mínima (tiempo) _____

33. Estado civil _____

34. Sexo _____

35. Idioma _____ Grado de dominio _____

36. Escolaridad mínima _____

37. Nacionalidad _____

38. Edad mínima _____ Edad máxima _____

39. Sueldo mínimo _____ Sueldo máximo _____

40. Documentos requeridos

41. Radicar en

a) Temporalmente (especifique) _____

b) Definitivamente _____

42. Viajar

- a) Nivel nacional (¿dónde?) _____
- b) Nivel internacional (¿dónde?) _____

43. Horario

- a) _____ Matutino de _____ a _____
- b) _____ Vespertino de _____ a _____
- c) _____ Nocturno de _____ a _____
- d) _____ Rolado (especifique) _____

44. Tipo de contrato

- a) _____ Por obra determinada
- b) _____ Por tiempo determinado – Eventual
- c) _____ Por tiempo indeterminado
- d) _____ Otro (especifique) _____

45. Requisitos físicos

46. Cualidades intelectuales

47. Conductas deseables

48. Mencione los objetivos específicos más importantes del puesto

49. Nombre del entrevistado _____

50. Puesto del entrevistado _____

51. Antigüedad en la empresa _____ años _____ meses

52. Antigüedad en el puesto _____ años _____ meses

53. Fecha del análisis _____

54. Analizó _____

55. Vo.Bo. del jefe inmediato superior _____

56. Conforme _____

Firma del Sindicato, Gerencia o Dirección

★ Anexo 2. ★

★ Integración de la información arrojada por los Análisis de Puesto por Función. ★

★ Datos generales de la organización.

1. Nombre de la empresa, domicilio, teléfono/fax:

Comex; domicilio y teléfonos/faxes indistintos.

2. Ramo o giro de la empresa:

Atención a clientes para la compra-venta de pinturas, complementos, placas de yeso, impermeabilizantes y tablaroca.

Actividad que desempeña:

Atender las necesidades del cliente al venderle todo lo necesario para la remodelación y construcción de bienes inmuebles, como pinturas, complementos, placas de yeso, impermeabilizantes y tablaroca.

★ Identificación por puesto.

3. Nombre del puesto:

Ventas, segundo lugar escalafonario.

4. Sueldo mensual, compensaciones, condiciones bajo las cuales se reciben:

\$3500.00 - \$4400.00

Las compensaciones son establecidas a criterio de cada concesión.

5. Tipo de contrato, tipo de puesto, número de empleados en el puesto:

Contrato de confianza

Tipo de puesto: otro

Número de empleados: 1 – 2

6. Jornada normal de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas y sábados de 8:00 a 15:00 horas.

7. Puestos inmediatos inferiores y puesto inmediato superior:

Superior: Encargado

Inferior: Chofer

★ Descripción Genérica.

8. Redacte el objetivo general del puesto mencionado, lo que se espera que realice, así como las condiciones en las que se realizará, el equipo, lugar, herramientas y niveles de ejecución:

Atender al cliente de manera personalizada al proporcionarle información, orientación y excelencia en el servicio; para concretar la venta de los productos ofrecidos y la satisfacción del cliente, y lograr así las metas de ventas establecidas. Lo anterior es llevado a cabo tras el mostrador de un local debidamente surtido y totalmente equipado.

★ Descripción Específica.

9. Describa a continuación las actividades DIARIAS, PERIÓDICAS Y EVENTUALES en términos de Determinantes de Inicio (¿qué es lo que origina la tarea?), Conducta (¿qué se hace?), Resultados (¿qué resultados se obtienen con la actividad realizada?) e indique los Objetivos Específicos para cada una de las actividades:

a) ACTIVIDADES DIARIAS:

Describa todas las actividades que realiza diariamente enunciándolas en orden de importancia (con número y nombre correspondiente), señalando el tiempo aproximado de ejecución y el objetivo específico.

Actividad: Ventas

Determinante de inicio: las llamadas por teléfono y la llegada de los clientes a la tienda expresando sus necesidades.

Conducta: Conocer los productos que se manejan asistiendo a cursos impartidos por el corporativo para proporcionar la mejor atención, asesoría, recomendación y cotización de productos; así como la realización de facturas y concluir amablemente la venta.

Resultados: Ventas, ganancias monetarias y la satisfacción de los clientes.

Objetivo específico: Atender al cliente para que estos comprendan y queden satisfechos con el servicio y los productos.

Actividad: Limpieza

Determinante de inicio: El uso diario de las instalaciones, herramientas y máquinas.

Conducta: Limpieza de la tienda en general, lavar, barrer, trapear, y sacudir.

Resultados: Un local limpio, agradable y presentable, así como los productos, herramientas y máquinas.

Objetivo específico: Que el local sea un lugar agradable para trabajar y apropiado para recibir a los clientes, con la finalidad de que éstos se sientan cómodos.

b) ACTIVIDADES PERIÓDICAS:

Describa todas las actividades que realiza periódicamente enunciándolas en orden de importancia, señalando la periodicidad con que se realizan, así como su objetivo específico. La numeración de las actividades periódicas debe continuar a partir de la última de las actividades diarias.

Actividad: Acomodo del material

Determinante de inicio: La llegada del material a la tienda y la necesidad de llevar un control del mismo.

Conducta: Acomodar el material por color, precio, líneas y medidas en lugares específicos.

Resultados: La fácil ubicación de los productos y que la tienda se vea ordenada.

Objetivo específico: El fácil acceso a los productos y su rápida localización de manera que se agiliza la venta y se evita la espera innecesaria de los clientes.

Actividad: Depósitos bancarios

Determinante de inicio: El dinero que entra en la tienda producto de las ventas diarias.

Conducta: Ir al banco y realizar el depósito en efectivo o cheques.

Resultados: Tener controlada la cantidad de dinero en el local.

Objetivo específico: Tener poco dinero en la tienda para evitar asaltos y mal manejo del mismo.

c) ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES:

Describa las actividades que rara vez se le encomiendan o aquellas que son propias de puestos ejecutivos que están sujetas a periodicidad fija.

Actividad: Limpieza y mantenimiento exterior

Determinante de inicio: El desgaste del exterior de la tienda y la suciedad normal que se va acumulando, tanto en la tienda como en las cortinas, vidrios y anuncio.

Conducta: limpieza del muro exterior, anuncio, cortinas y vidrios. Si es necesario pintar la fachada.

Resultados: Excelente presentación y buena imagen de la tienda.

Objetivo específico: Que la tienda presente una excelente imagen impresión y buena impresión a los clientes y sea de su completo agrado.

Actividad: Asistencia a cursos de capacitación

Determinante de inicio: La necesidad de actualizarse en cuanto a productos y servicios; así como obtener información sobre nuevos productos, aparatos o materiales y el funcionamiento óptimo de la tienda.

Conducta: Asistir con puntualidad y cumplir con los cursos de capacitación impartidos por el corporativo y realizando las actividades requeridas en cada curso.

Resultados: Actualización sobre los productos, obtención de nuevos conocimientos sobre los nuevos productos y el funcionamiento de la tienda.

Objetivo específico: La capacitación del personal en los temas o productos requeridos para su mejor desempeño.

10. Información recibida en el puesto:

Documento: Cheques.

Persona o puesto que lo envía: Encargado, empresas, constructoras y clientes.

Uso o trámite: Recibidos como pago por la mercancía, para pagar a los proveedores y para depositarlos en el banco.

Documento: Folletos, listas de precios y muestrarios.

Persona o puesto que lo envía: Encargado.

Uso o trámite: Conocer y localizar los productos para mostrarlos al cliente y corroborar datos.

Documento: Facturas de la pintura que llega.

Persona o puesto que lo envía: Proveedores.

Uso o trámite: Valuar y entregar reportes.

Documento: Volantes.

Persona o puesto que lo envía: Imprenta.

Uso o trámite: Repartir en zonas cercanas a la tienda.

Documento: Bouchers en blanco.

Persona o puesto que lo envía: Imprenta.

Uso o trámite: Recibir tarjetas de crédito.

Documento: Contra recibos.

Persona o puesto que lo envía: empresas, constructoras y clientes.

Uso o trámite: Comprobar que las facturas son originales y que los clientes son fidedignos.

11. Información emitida en el puesto:

Documentos elaborados: Facturas bouchers y cheques.

Persona o puesto al que lo envía: Encargado.

Documentos elaborados: Información por fax, cotizaciones, facturas y notas.

Persona o puesto al que lo envía: Clientes.

★ **Conocimiento y Formación.**

12. En el mismo orden que numeró las actividades diarias, periódicas y eventuales anote el tipo de maquinaria, aparatos o instrumentos que requiere para realizar las tareas del puesto, marcando con una X el grado de dominio e indicando el porcentaje de tiempo de utilización en una semana de trabajo:

Actividad: Ventas.

Aparato o máquina: sumadora, computadora, terminal electrónica, impresora e igualadora.

Exactitud y rapidez: Sí

% de exactitud: 100%

Elemental: Sí.

% de tiempo semanal: 90%

Actividad: Limpieza.

Aparato o máquina: Utensilios de limpieza.

Exactitud y rapidez: Sí.

% de exactitud: 80%

Elemental: Sí.

% de tiempo semanal: 15%

Actividad: Acomodo de material.

Aparato o máquina: No se requieren.

Exactitud y rapidez: Sí.

% de exactitud: 100%

Elemental: Sí.

% de tiempo semanal: 15%

Actividad: Depósitos bancarios.

Aparato o máquina: No se requieren.

Exactitud y rapidez: Sí.

% de exactitud: 100%

Elemental: Sí.

% de tiempo semanal: 10%

Actividad: Limpieza y mantenimiento exterior.

Aparato o máquina: Lavadora de presión, instrumentos de limpieza.

Exactitud y rapidez: No.

Elemental: Sí.

% de tiempo semanal: 5%

Actividad: Asistencia a cursos de capacitación.

Aparato o máquina: No se requieren.

Exactitud y rapidez: Sí.

Elemental: Sí.

% de tiempo semanal:

13. En el mismo orden en que numeró las actividades diarias, periódicas y eventuales, anote los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de cada una de las actividades.

Actividad: Ventas

Conocimientos: De todos los productos

Información: Manuales, folletos, revistas, listas de precio, tienda, cursos y páginas de internet.

Habilidades: Buena comunicación, leer, saber escuchar y facilidad de palabra.

Actitudes: Amabilidad, respeto, paciencia, atención, honradez, progreso, entusiasmo, creatividad, disposición, responsabilidad.

Actividad: Limpieza

Conocimientos: Conocimientos de limpieza general, como lavar, barrer, trapear, y sacudir; y también conocer las instalaciones.

Información: La vida diaria.

Habilidades: Rapidez, de limpieza, manuales.

Actitudes: Disposición

Actividad: Acomodo de material

Conocimientos: De los productos, por línea y medidas; y de colocación especial de los productos.

Información: En el prontuario, en códigos de la base y en el producto mismo (etiqueta).

Habilidades: Rapidez, disposición, fuerza, lectura, orden.

Actitudes: Disposición, cuidado.

Actividad: Depósitos bancarios

Conocimientos: Acerca del funcionamiento de los bancos y de cómo llenar cheques.

Información: La información se localiza en los bancos o proporcionada por el encargado.

Habilidades: Matemáticas, atención a detalles, cuidadoso, leer, escribir, manejo de dinero.

Actitudes: Atención, honradez, responsabilidad, discreción.

Actividad: Limpieza y mantenimiento exterior

Conocimientos: Conocimientos de limpieza general, como lavar, barrer, trapear y sacudir; así como conocer las instalaciones.

Información: La vida diaria.

Habilidades: Rapidez, coordinación viso-motriz, de limpieza, manuales.

Actitudes: Disposición

Actividad: Asistencia a cursos de capacitación

Conocimientos: De los productos en general, técnicas de venta, características especiales de los productos y precios.

Información: Manuales del curso.

Habilidades: Leer, nociones en materia de ventas y de contabilidad.

Actitudes: Disposición, atención, responsabilidad, asistencia, puntualidad, motivación.

14. Marque el grado escolar mínimo indispensable para desempeñar el puesto:

Secundaria terminada y haber tomado cursos especiales de ventas.

15. En el mismo orden en que enlistó las actividades anote en qué se requiere experiencia, el tiempo que estima que una persona puede desarrollar normalmente la actividad y el lugar donde la persona obtuvo la experiencia.

Actividad: Ventas

Experiencia: 7 – 12 meses

Donde se obtuvo: En tiendas Comex.

Actividad: Limpieza

Experiencia: Menos de un mes.

Donde se obtuvo: En la vida cotidiana o en las tiendas Comex.

Actividad: Acomodo de material

Experiencia: 1 a 6 meses.

Donde se obtuvo: En las tiendas Comex.

Actividad: Depósitos bancarios

Experiencia: 1 a 6 meses.

Donde se obtuvo: Bancos y tienda Comex.

Actividad: Limpieza y mantenimiento exterior

Experiencia: Menos de un mes.

Donde se obtuvo: En la vida cotidiana o en las tiendas Comex.

Actividad: Asistencia a cursos de capacitación

Experiencia: 7 – 12 meses.

Donde se obtuvo: En otros cursos.

★ Responsabilidad en Bienes.

16. En el puesto se tiene responsabilidad sobre:

Muebles, artículos de oficina, herramientas, instrumentos, equipos, maquinaria y pintura.

17. En el puesto ¿se es responsable en valores?:

En algunas tiendas no se es responsable, pero en otras sí, por cantidades de hasta 500,000.00.

★ Responsabilidad en Valores.

18. Indique los puestos que supervisa, grado de supervisión y porcentaje de tiempo que ejerce en una jornada de trabajo:

El puesto de Ventas no supervisa a ningún puesto.

19. ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo?:

No.

20. Marque bajo cuál de las siguientes condiciones realiza su trabajo:

Supervisión directa e instrucciones detalladas, supervisión ocasional sobre lo que se hace y cómo se hace y también las tareas pueden efectuarse sin supervisión.

★ Responsabilidad en Datos Confidenciales.

21. ¿Se tiene acceso a datos confidenciales en el puesto?:

No en la mayoría de los casos.

★ Responsabilidad en Contacto con el Público.

22. ¿En el puesto se tiene contacto con el público?:

Sí. El contacto es personal y telefónico.

Un mal trato puede ocasionar: pérdida de ventas, quejas del cliente, pérdida de clientes, sanciones, pérdida del puesto y problemas con el jefe.

★ Responsabilidad sobre Métodos de Trabajo.

23. Anote los errores más frecuentes en el desempeño de su puesto y a quién afecta:

Error: Sumar mal.

Causa: Falta de atención.

Afecta: Al negocio.

Efecto: Pérdida de dinero.

Error: No asesorar bien al cliente.

Causa: Falta de conocimiento de algunos productos o actualización.

Afecta: Al cliente y al negocio.

Efecto: Pérdida de clientes, que no se concrete la venta, que el cliente no regrese, devolución del producto.

Error: Mal trato al cliente.

Causa: Malhumor.

Afecta: Al cliente y a la tienda.

Efecto: Enojo del cliente, perder clientes y pérdida en ventas.

★ Medio Ambiente.

24. Localización física del puesto (edificio, planta, etc.) donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%:

Detrás del mostrador de un local sobre una avenida principal.

25. Marque con una X las condiciones en que se realiza el trabajo:

Iluminación: Buena.

Ventilación: Buena.

Limpieza: Buena.

26. En el puesto tiene que soportar:

Cambios de temperatura, espacios reducidos, corrientes de aire, ruido y materiales químicos.

27. La actividad del puesto se desarrolla en (por semana de trabajo):

Interior 75 – 100%

Exterior 0 – 24%

Entra y sale 0 – 24%

En tránsito 0 – 24%.

28. En la realización de su trabajo debe mantener una posición (por semana de trabajo):

Parado 75 – 100%

Sentado 0 – 24%

Agachado 0 – 24%

Balanceándose 0 – 24%

De rodillas 0 – 24%

Empujando 0 – 24%

Jalando 0 – 24%

Caminado 50 – 74%

Trabajando con los dedos 50 – 74%.

29. En su trabajo está expuesto a:

Caídas 25 – 49%

Choques eléctricos 0 – 24%

Mutilaciones 0 – 24%

Envenenamiento 0 – 24%

Quemaduras 0 – 24%.

30. Enfermedades a las que esté expuesto:

Alergias 0 – 24%

Oído 0 – 24%

Vista 0 – 24%

Respiratorias 0 – 24%

Aparato Digestivo 0 – 24%

Sistema Nervioso 0 – 24%.

★ Políticas de la empresa.

31. Conocimientos mínimos para el puesto:

Secundaria terminada, sumar, restar, multiplicar, dividir y tener conocimientos sobre los productos que se venden en las tiendas Comex.

32. Experiencia mínima (tiempo):

6 meses.

33. Estado civil:

Indistinto.

34. Sexo:

Masculino.

35. Idioma y Grado de dominio:

Ninguno.

36. Escolaridad mínima:

Secundaria terminada.

37. Nacionalidad:

Indistinta.

38. Edad mínima, edad máxima:

Mínima: 18 años.

Máxima: 50 años.

39. Sueldo mínimo, sueldo máximo:

Mínimo: \$3000.00

Máximo: \$6000.00

40. Documentos requeridos:

Solicitud de empleo, acta de nacimiento, comprobante de domicilio, identificación con fotografía, carta de recomendación, fotografías infantiles y certificado de estudios.

41. Radicar en:

El Distrito Federal.

42. Viajar:

No.

43. Horario:

Matutino: 8:00 a 14:00

Vespertino: 14:00 a 18:00

44. Tipo de contrato:

Por tiempo indeterminado.

45. Requisitos físicos:

Buena salud y que pueda cargar cosas pesadas.

46. Cualidades intelectuales:

Sumar, razonamiento lógico-matemático, coordinación viso-motora, habilidad verbal, relaciones interpersonales.

47. Conductas deseables:

Facilidad de palabra, amabilidad, trabajador, constancia, honestidad, paciencia, disposición, orden, honrado, limpio, respetuoso, atento, participación, ambición y productivo.

48. Mencione los objetivos específicos más importantes del puesto:

Atender al cliente y darle satisfacción absoluta al venderle productos que cubran sus necesidades; cumpliendo así las metas de venta.

49. Nombre del entrevistado:

Indistinto.

50. Puesto del entrevistado:

Dueño de la concesión.

51. Antigüedad en la empresa:

De 2 a 50 años.

52. Antigüedad en el puesto:

Indistinto.

53. Fecha del análisis:

De junio de 2008 a agosto de 2008.

54. Analizó:

Debora P. Escartin López y Sandy V. Machuca Guerra.

55. Vo. Bo. Del Jefe inmediato superior:

N/A.

56. Conforme:

Firma de los entrevistados.

★ Anexo 3.★

★ Perfil del Puesto Real.★

★ Nombre del puesto: Ventas.

★ Conductas presentadas.★	★ Grado.★			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
☆ Calidad en el Servicio.			★	
☆ Inteligencia.		★		
☆ Concentración.		★		
☆ Creatividad.			★	
☆ Memoria.		★		
☆ Razonamiento.		★		
☆ Planeación.		★		
☆ Leer.		★		
☆ Escribir.	★			
☆ Organización.		★		
☆ Conocimiento de Productos.	★			
☆ Conocimiento de Limpieza.	★			
☆ Conocimiento de Instalaciones.	★			
☆ Precisión.		★		
☆ Velocidad y exactitud.	★			
☆ Habilidad numérica.	★			
☆ Capacidad de observación.		★		
☆ Habilidad de comunicación.		★		
☆ Solución de problemas.		★		
☆ Coordinación visomotriz.	★			
☆ Llenado de fichas de depósito.	★			
☆ Saber Limpiar.		★		
☆ Estabilidad emocional.		★		
☆ Amabilidad.	★			
☆ Persuasión.			★	
☆ Motivación al logro.		★		
☆ Responsabilidad.	★			
☆ Honestidad.	★			
☆ Iniciativa.		★		
☆ Cautela.	★			
☆ Atención.	★			
☆ Relaciones interpersonales.		★		
☆ Adaptabilidad.	★			
☆ Flexibilidad.		★		
☆ Autoexigencia.			★	
☆ Autovaloración.			★	
☆ Cooperativismo.	★			
☆ Saber Escuchar.		★		

★ Anexo 4. ★

★ Perfil del Puesto Ideal. ★

★ Nombre del puesto: Ventas.

★ Tipo de Competencia: Saber- Saber.

★ Conocimiento. ★	★ Grado. ★			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
★ Calidad en el Servicio.	★			
★ Inteligencia.		★		
★ Concentración.		★		
★ Creatividad.	★			
★ Memoria.	★			
★ Razonamiento.	★			
★ Planeación.	★			
★ Leer.		★		
★ Escribir.		★		
★ Organización.	★			
★ Conocimiento de Productos.	★			
★ Conocimiento de Limpieza.		★		
★ Conocimiento de Instalaciones.	★			

★ Nombre del puesto: Ventas.

★ Tipo de Competencia: Saber- Hacer.

★ Actividad. ★	★ Grado. ★			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
★ Precisión.	★			
★ Velocidad y exactitud.		★		
★ Habilidad numérica.	★			
★ Capacidad de observación.	★			
★ Habilidad de comunicación.	★			
★ Solución de problemas.	★			
★ Coordinación visomotriz.	★			
★ Llenado de fichas de depósito.	★			
★ Saber Limpiar.		★		

★ Nombre del puesto: Ventas.

★ Tipo de Competencia: Saber- Ser.

★ Actitud.★	★ Grado.★			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
☆ Estabilidad emocional.		★		
☆ Amabilidad.	★			
☆ Persuasión.	★			
☆ Motivación al logro.	★			
☆ Responsabilidad.	★			
☆ Honestidad.	★			
☆ Iniciativa.	★			
☆ Cautela.		★		
☆ Atención.	★			
☆ Relaciones interpersonales.	★			
☆ Adaptabilidad.	★			
☆ Flexibilidad.		★		
☆ Autoexigencia.	★			
☆ Autovaloración.	★			
☆ Cooperativismo.	★			
☆ Saber Escuchar.	★			

★Curso:★

★”Haciendo de la Venta de Pinturas Nuestra Mejor Experiencia”.★

★**Objetivo General:** Los participantes comprenderán la importancia de un servicio de calidad, sus ventajas y beneficios, así como, los factores que intervienen en él; pero al mismo tiempo, que lleven a cabo la práctica y aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso en su puesto de trabajo dentro de la empresa para la cual laboran.

★**Ponentes:** Debora P. Escartin López y Sandy V. Machuca Guerra.

★**Impartido a:** Personal del puesto de Ventas de concesiones Comex.

★**Duración:** 8 horas aproximadamente.

★ Modulo I: Calidad en el Servicio.★

★ Tema.★	★ Objetivos Específicos.★	★ Actividades del Instructor.★	★ Actividades del Participante.★	★ Técnicas Didácticas.★	★ Medios Didácticos.★	★ Evaluación.★	★ Tiempo.★
★¿Qué es Calidad?	★Los participantes comprenderán lo que es la calidad conforme a lo visto en el curso con un 95% de eficacia.	★Presentación y exposicion del tema.	★Escucharán con atención la exposición y harán preguntas y/o comentarios sobre el tema.	★Expositiva.	★Computad ora. ★Cañon. ★Manual del participante.	★Lápiz y Goma. ★Examen.	★Exposición 30 minutos.
★¿Qué es un Servicio?	★Los participantes comprenderán lo que es un servicio conforme a lo visto en el curso con un 95% de eficacia.	★Realización de la dinámica “Pintando Muros”. ★Presentación y exposicion del tema.	★Tomarán parte en la realización de la dinámica “Pintando Muros”. ★Escucharán con atención la exposición y harán preguntas sobre las dudas que tengan,	★Expositiva.	★Computad ora. ★Cañon. ★Manual del participante. ★Pizarrón.	★Lápiz y Goma. ★Examen.	★Dinámica 30 minutos. ★Exposición 30 minutos.

			así como que podrán expresar su opinión sobre el tema.		<ul style="list-style-type: none"> ★Plumones de Colores. ★Borrador. 		
<ul style="list-style-type: none"> ★ ¿Qué es Calidad en el Servicio? 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Los participantes integrarán los conocimientos adquiridos sobre servicio y calidad para comprender lo que es Calidad en el Servicio de acuerdo a lo visto en el curso con un 95% de eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Presentación y exposición del tema. ★ Realización de la dinámica "Dramatización". 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Atenderán la exposición y expresarán opiniones y/o dudas sobre el tema. ★ Participarán actuando en la dinámica "Dramatización" y elaboraran conclusiones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Expositiva. ★ Vivencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Computadora. ★ Cañon. ★ Manual del participante. ★ Escenografía. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lápiz y Goma. ★ Examen. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Exposición 30 minutos. ★ Dinámica 30 minutos.
<ul style="list-style-type: none"> ★ La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Los participantes aplicarán el concepto de Calidad en el Servicio en su lugar de trabajo con un 95% de eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Presentación y exposición del tema. ★ Aplicación de 5 ejercicios relacionados con el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Escucharán atentamente la exposición y harán preguntas; así como, podrán expresar sus opiniones respecto al tema. ★ Contestarán y realizarán los ejercicios proporcionados por las instructoras siguiendo las indicaciones de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Computadora. ★ Cañon. ★ Manual del participante. ★ Ejercicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lápiz y Goma. ★ Examen. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Exposición 30 minutos. ★ Ejercicios 25 minutos.
<ul style="list-style-type: none"> ★ ¿Cómo medimos la Calidad en el Servicio? 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Los participantes reconocerán los factores que miden la Calidad en el Servicio con un 95% de eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Presentación y exposición del tema. ★ Aplicación de ejercicio sobre Calidad en el Servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Escucharán atentamente la exposición y harán preguntas; así como, podrán expresar sus opiniones respecto al tema. ★ Realizarán el ejercicio indicado por las instructoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Expositiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Computadora. ★ Cañon. ★ Manual del participante. ★ Ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lápiz y Goma. ★ Examen. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Exposición 30 minutos. ★ Ejercicio 5 minutos

★ Modulo II: Relaciones Interpersonales. ★

★ Tema. ★	★ Objetivos Específicos. ★	★ Actividades del Instructor. ★	★ Actividades del Participante. ★	★ Técnicas Didácticas. ★	★ Medios Didácticos. ★	★ Evaluación. ★	★ Tiempo. ★
★ ¿Qué son las Relaciones?	★ Los participantes comprenderán lo que son las relaciones con un 95% de eficacia.	★ Realizarán la dinámica “Clínica del Rumor”. ★ Presentación y exposicion del tema.	★ Tomarán parte en la dinámica “Clínica del Rumor”. ★ Escucharán atentamente la exposición y expresarán sus opiniones y dudas sobre el material expuesto.	★ Expositiva.	★ Computad ora. ★ Cañon. ★ Manual del participante.	★ Lápiz y Goma. ★ Examen.	★ Dinámica 30 minutos. ★ Exposición 30 minutos.
★ Tipos de Relaciones.	★ Los participantes reconocerán los tipos de relaciones que existen conforme a lo visto en el curso con un 95% de eficacia.	★ Presentación y exposicion del tema. ★ Aplicación de ejercicio sobre Tipos de Relaciones.	★ Atenderán a la exposición y expresarán opiniones y dudas sobre el tema. ★ Realizarán el ejercicio indicado por las instructoras.	★ Expositiva	★ Computad ora. ★ Cañon. ★ Manual del participante. ★ Ejercicio.	★ Lápiz y Goma. ★ Examen.	★ Exposición 30 minutos. ★ Ejercicio 10 minutos
★ La Comunicación.	★ Los participantes comprenderán lo que es la comunicación de acuerdo a lo visto en el curso con	★ Presentación y exposicion del tema.	★ Escucharan con atención la exposición, harán comentarios y expresarán sus dudas sobre el tema.	★ Expositiva.	★ Computad ora. ★ Cañon. ★ Manual del participante.	★ Lápiz y Goma. ★ Examen.	★ Exposición 30 minutos.

	un 95% de eficacia.						
★Tipos de Comunicación.	★Los participantes reconocerán los tipos de comunicación con un 95% de eficacia.	★Presentación y exposicion del tema. ★Aplicación de ejercicio sobre Tipos de Comunicación.	★Escucharán atentamente la exposición y expresarán opiniones y dudas sobre el tema. ★Realizarán el ejercicio indicado por las instructoras.	★ Expositiva.	★Computad ora. ★Cañon. ★Manual del participante. ★Ejercicio.	★Lápiz y Goma. ★Examen.	★ Exposición 30 minutos. ★Ejercicio 5 minutos.

★ Modulo III: Autoestima.★

★ Tema.★	★Objetivos Específicos.★	★Actividades del Instructor.★	★Actividades del Participante.★	★Técnicas Didácticas.★	★Medios Didácticos.★	★Evaluación.★	★Tiempo.★
★¿Qué es la Autoestima?.	★Los participantes comprenderán lo que es la autoestima con un 95% de eficacia.	★Presentación y exposicion del tema. ★Aplicación de ejercicio sobre Autoestima.	★Escucharán atentamente la exposición y expresarán sus opiniones y dudas sobre el material expuesto. ★Realizarán el ejercicio indicado por las instructoras.	★Expositiva	★Computad ora. ★Cañon. ★Manual del participante. ★Ejercicio.	★Lápiz y Goma. ★Examen.	★Exposición 30 minutos. ★Ejercicio 15 minutos.
★El Autoconcepto.	★Los participantes comprenderán lo que es el autoconcepto conforme a lo visto en el curso con un 95% de eficacia.	★Presentación y exposicion del tema. ★Realizarán la dinámica "Concepto Positivo de Sí Mismo". ★Aplicación de ejercicio sobre Autoconcepto.	★Escucharán con atención la exposición y expresarán opiniones y dudas sobre el tema. ★Tomarán parte en la dinámica "Concepto Positivo de Sí Mismo". ★Realizarán el ejercicio indicado por las instructoras.	★ Expositiva.	★Computad ora. ★Cañon. ★Manual del participante. ★Lapices. ★Papel. ★Ejercicio.	★Lápiz y Goma. ★Examen.	★ Exposición 30 minutos. ★Dinámica 30 minutos. ★Ejercicio 15 minutos.
★¿Cómo puedo	★Los	★Presentación y	★Atenderán la	★Expositiva.	★Computad	★Lápiz y Goma.	★Exposición

mejorar mi Autoestima?.	participantes reconocerán las distintas maneras en que se puede mejorar la autoestima con un 95% de eficacia.	exposicion del tema.	exposición y harán comentarios y/o preguntas sobre el tema.		ora. ★Cañon. ★Manual del participante.	★Examen.	30 minutos.
★Beneficios de tener una Buena Autoestima.	★Los participantes identificarán los beneficios de tener una buena autoestima de acuerdo a lo visto en el curso con un 95% de eficacia.	★Presentación y exposicion del tema. ★Realizarán la dinámica "Doble Personalidad". ★Aplicación de ejercicio sobre los temas vistos durante éste módulo.	★Escucharán atentamente la exposición y expresarán opiniones y dudas sobre el tema. ★Participarán en la dinámica Doble Peronalidad. ★Realizarán el ejercicio indicado por las instructoras.	★Expositiva.	★Computad ora. ★Cañon. ★Manual del participante. ★Papel. ★Lápices.	★Lápiz y Goma. ★Examen.	★Exposición 30 minutos. ★Dinámica 30 minutos. ★Ejercicio 20 minutos.

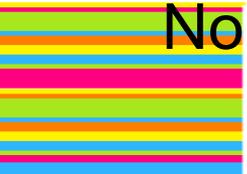


Manual del Participante

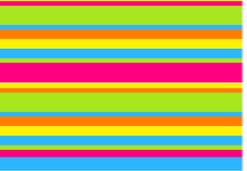


Haciendo de la Venta de Pinturas,
Nuestra Mejor Experiencia en Calidad en el Servicio.

 Ponentes:
Debora Escartin y Sandy Machuca.



Nombre del Participante



ÍNDICE

Introducción.

A. Calidad en el Servicio.

1. ¿Qué es Calidad?.....	3
2. ¿Qué es un Servicio?.....	4
3. ¿Qué es Calidad en el Servicio?.....	5
4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.....	6
5. ¿Cómo medimos la Calidad en el Servicio?.....	26

B. Relaciones Interpersonales.

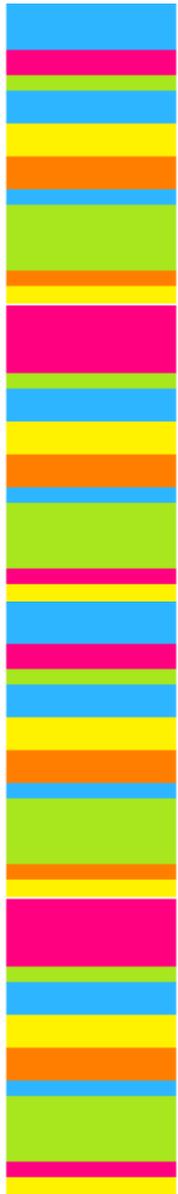
1. ¿Qué son las Relaciones Interpersonales?.....	34
2. Tipos de Relaciones.....	38
3. La Comunicación.....	45
4. Tipos de Comunicación.....	48

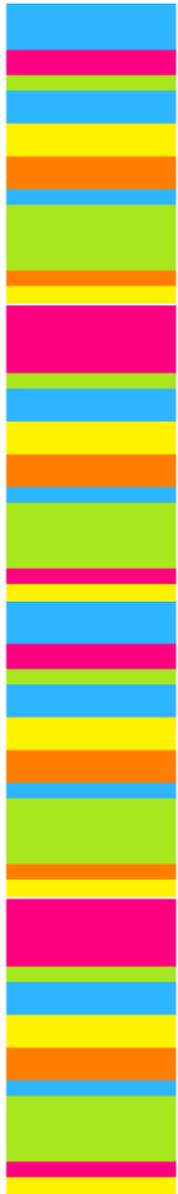
C. Autoestima.

1. ¿Qué es la Autoestima?	54
2. ¿Qué es el Autoconcepto?.....	57
3. ¿Cómo puedo mejorar mi Autoestima?.....	60
4. Beneficios de tener una Buena Autoestima.....	64



Bibliografía.







★ CALIDAD EN EL SERVICIO. ★

1. ¿Qué es Calidad?

La Calidad de un producto o servicio es la percepción, idea o impresión que el cliente tiene del mismo, es la capacidad que éstos tienen para satisfacer las necesidades del cliente o del consumidor.

En la actualidad, la Calidad es un asunto muy importante para todas las empresas o negocios, pues de ella depende su crecimiento y su éxito. Por eso, el ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad a nuestros clientes es nuestro principal objetivo.





2. ¿Qué es un Servicio?

Un Servicio es una actividad hecha por una persona o empresa para responder y satisfacer las necesidades de un cliente o consumidor.

Para que un Servicio se lleve a cabo es necesaria la participación tanto de la empresa junto con su personal, así como, del cliente o consumidor.

Un buen Servicio es, hoy en día, lo que los clientes necesitan para tomar la decisión final de compra.





3. ¿Qué es Calidad en el Servicio?

La Calidad en el Servicio consiste en satisfacer, de acuerdo con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por las que acuden a nosotros.

La Calidad en el Servicio se logra a través del proceso de compra, la realización y evaluación de los servicios que ofrecemos.



La Calidad en el Servicio se ve reflejada por el grado de satisfacción que experimenta el cliente al atender sus necesidades.

La Calidad en el Servicio es la mejor estrategia que tenemos para conseguir la lealtad de los clientes.



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

La mejor experiencia de compra es vivir el mejor momento cuando adquirimos un producto o servicio y lo conservamos como referencia para eventos futuros.



A continuación, presentaremos las herramientas que conforman el Fundamento de Servicio para nuestras Concesiones, el cuál nos permitirá identificarnos ante nuestros clientes y lograr un Servicio de Alta Calidad.

Es importante que tengas presente que puedes mejorar tu desempeño, teniendo como objetivo contribuir a la creación de una experiencia satisfactoria de compra de pinturas, recubrimientos, productos y servicio; logrando que tus clientes perciban la calidad, confianza y valor y surtido de los productos y servicios que ofreces.



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Iniciaremos por identificar lo que son los Momentos de Verdad, que son los instantes en los que el cliente entra en contacto con las tiendas Comex y tiene alguna impresión sobre la Calidad de su Servicio.

Los productos que ofrecemos forman parte de la interacción que tenemos con el cliente en los Momentos de Verdad, que son propiamente los que constituyen el Servicio y determinan que el cliente compre.

No todos los Momentos de Verdad se crean de la misma manera, algunos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes.

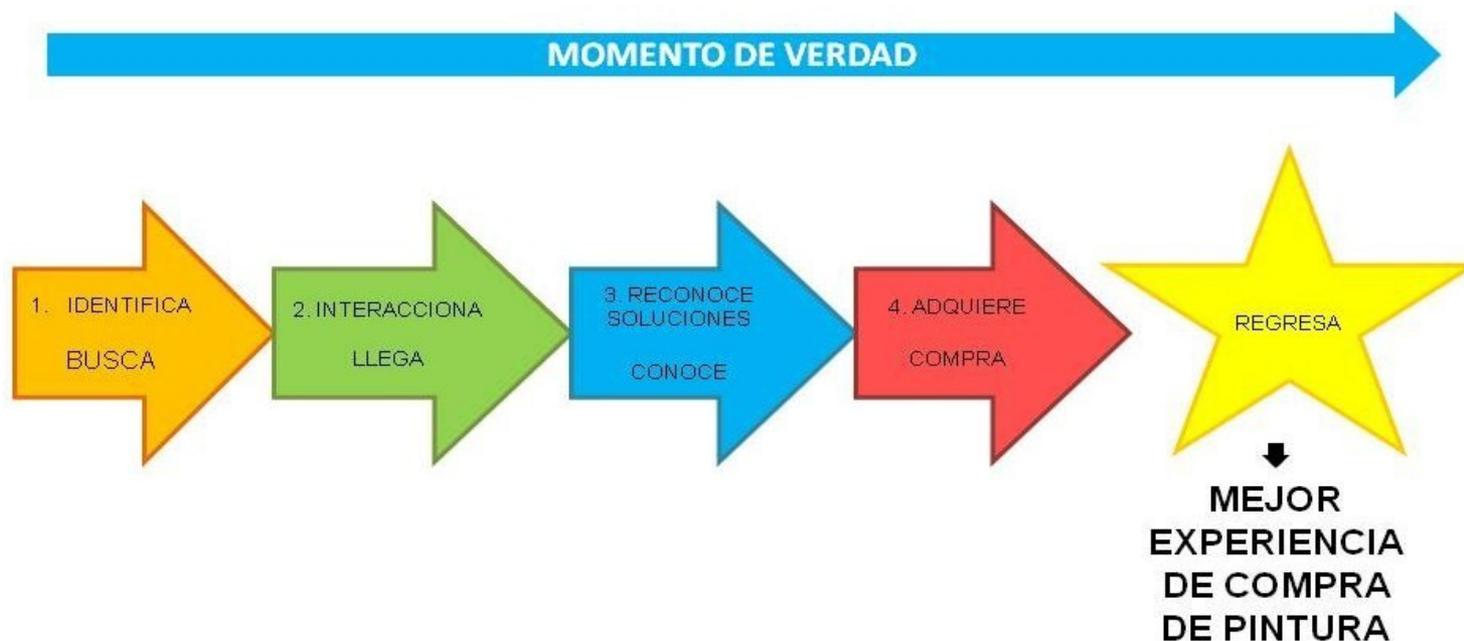


Por ello se deben detectar cuidadosamente aquellos aspectos que tienen mayor impacto, tanto positivo como negativo, sobre la satisfacción del cliente y manejarlos de manera efectiva.



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Los Momentos de Verdad son diversos, por lo que realizaremos una clasificación general, que nos servirá para utilizarla en nuestras tiendas.





EJERCICIO 1. Escribe algunos Momentos de Verdad que identifiques en tu tienda Comex.

Impacto Positivo: (Agradan al cliente y compra).	Impacto Negativo: (Molestan al cliente y no compra).



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Otro aspecto importante que forma parte de un Servicio de Calidad es la **Imagen de nuestra Tienda**.

¿Te has preguntado cuánto tiempo pasas en ella?.

En la Tienda vives durante gran parte del día (incluso más tiempo que en tu casa), es el espacio en el que convives con tu equipo de trabajo y en el que atiendes a tus clientes; por eso es muy importante que hagas de ella un espacio agradable para todos, tanto física como ambientalmente.



Es necesario identificar los elementos que contribuyen a mantener la Tienda limpia y con un ambiente agradable, con el objetivo de que el cliente perciba un lugar cómodo, libre de malos olores y ordenado.

Para mantener limpia nuestra Tienda, se deben establecer algunas actividades en las que se involucre todo tu equipo de trabajo. Como por ejemplo, que cada uno de los miembros del equipo de trabajo se encargue de la limpieza de una sección de la tienda, así podrían terminar mucho más rápido toda la limpieza.



EJERCICIO 2. A continuación te presentamos una lista de actividades que debes realizar en tu Tienda, marca con una ✓ aquellas actividades que SI realizas; y de cada una de las que hayas marcado, menciona con qué frecuencia das mantenimiento y/o supervisas que se encuentren en buenas condiciones (Diario, Semanal o Mensual).

		Sí o No	Frecuencia: Diario, Semanal o Mensual
Fachada	Tiene la nueva imagen.		
	Se encuentra bien pintada, en buenas condiciones.		
	Anuncia todos los servicios que se ofrecen.		
Estacionamiento	Cuenta con estacionamiento propio.		
	Se encuentra libre de estorbos.		
	Se encuentra en buenas condiciones.		
Vidrios	Se ven limpios.		
	Se encuentran libres de rompimientos y quiebres.		
	Los bordes están pintados.		
Cortinas	Rotuladas.		
	Libres de graffitis.		
	Limpias.		
Anuncio Luminoso	Tiene la nueva imagen		
	Se encuentra totalmente limpio.		
	Esta libre de partes rotas.		
Lonas Publicitarias	Se encuentran en buenas condiciones.		
	Se encuentran limpias.		
	Tienen la nueva imagen.		



		Sí o No	Frecuencia: Diario, Semanal o Mensual
Exhibición de Productos	Se encuentran de frente.		
	Limpios.		
	Acomodados.		
	Libres de huecos en los estantes.		
Mobiliario	Estantes, góndolas y plataforma de exhibición limpios.		
	Mostrador limpio.		
	Sanitarios limpios.		
	La cenefa de estantería es congruente con el producto exhibido.		
	Muros limpios y en buen estado.		
	Máquina Color Center limpia.		
Clasificación de Productos	Por Familia.		
	Por Marca.		
	Por Capacidad.		
Televisión y Radio	Los mantiene a volúmenes adecuados.		
	Evita que se vuelvan distractores que afectan la atención al cliente.		
Iluminación	Es adecuada para apreciar los productos.		
	Predomina la luz natural.		
	Permite la distinción de color.		
Ventilación	Es suficiente.		
	Permite la entrada y salida de aire.		



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

El Cliente no sólo evalúa si la Tienda se encuentra limpia, también considera la Imagen de las Personas que lo atienden. Si cuidas tu Apariencia Personal causarás una buena impresión al Cliente que entra a tu Tienda.

Por eso, es importante que consideres algunos aspectos para tu aseo personal:

- ✓ Baño diario.
- ✓ Uñas recortadas y limpias.
- ✓ Limpieza bucal diaria.
- ✓ Cabello recortado y peinado.
- ✓ Uso de calzado de seguridad.
- ✓ Uso de uniforme.
- ✓ Portar gafete.



El uso de uniforme permite identificarte como parte de Comex, por lo que debes mantenerlo limpio, bien planchado y con todos los botones en su lugar.

El gafete debe estar en buenas condiciones, debe ser legible y estar a la vista de los clientes.

Los zapatos deben ser de seguridad, estar en buenas condiciones y limpios.

Evita masticar chicle o comer mientras hablas con el cliente y en áreas de atención.



EJERCICIO 3. Marca con una “X” si cumples con los siguientes aspectos relacionados a tu Imagen Personal.

Imagen Personal		X
Gafete	Buenas condiciones.	
	Legible.	
	A la vista.	
Camisa/Playera	Limpia.	
	Planchada.	
	Botones completos.	
Plantalón	Limpio.	
	Planchado.	
	Libre de manchas.	
Zapatos	Sin rompimiento.	
	Buenas condiciones.	



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Siguiendo con los factores que intervienen en la Calidad en el Servicio que ofrecemos en nuestras Tiendas, debemos considerar los diferentes Tipos de Clientes que ingresan en ella.

Es muy importante brindar una solución adecuada a cada necesidad, logrando cubrir y superar las expectativas de cada Tipo de Cliente:



Una vez que el Cliente decide ingresar a la Tienda es porque presenta una necesidad y una expectativa de ser atendido. Por lo que nosotros, debemos prestarle atención para brindarle la solución correcta y dar el servicio esperado de acuerdo al Tipo de Cliente que hayamos identificado.

Algunos elementos que te ayudarán a reconocer el Tipo de Cliente que visita tu Tienda son:

- El lenguaje que utiliza.
- La manera de explicar su necesidad.
- La vestimenta.



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

La Calidad de Servicio que perciban nuestros Clientes de nuestra Tienda, forzosamente dará como resultado alguno de los siguientes:

1. Un **Cliente satisfecho** le contará, si acaso, a 3 personas la buena experiencia que vivió en su Tienda.
2. Un **Cliente** al cual **superamos** sus expectativas lo comentará hasta con 5 personas.
3. Mientras que un **Cliente insatisfecho** se lo contará a 20 personas.



Para tener clientes más leales y satisfechos, debemos reconocer sus necesidades, comunicarnos de manera efectiva y mejorar el proceso de ventas.

Una vez que el cliente decide ingresar a la tienda es porque presenta una necesidad y una expectativa de ser atendido. Por lo que debemos prestar atención para brindarle la solución correcta y dar el servicio esperado.



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Todo Tipo de Cliente, al entrar a nuestra Tienda, desea que sus necesidades sean cubiertas a través de varios mecanismos de Atención y Servicio.

Los clientes requieren:

- ✓ Cortesía: desean sentir que son bien recibidos.
- ✓ Atención rápida: no les gusta esperar y sentirse ignorados.
- ✓ Empatía: les gusta sentir que sus necesidades y proyectos son importantes. Recomendamos ser entusiastas al otorgar el servicio.
- ✓ Atención personal: esperan recibir información que pueda ayudarlos en su decisión de compra.
- ✓ Confiabilidad: seguridad que tienen en que las cosas van a funcionar como se desea.



IMAGEN
TIENDA

+



NUESTRO
PROFESIONALISMO

+



PRODUCTOS
Y SERVICIOS

=



CLIENTE
SATISFECHO



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Una técnica que nos ayuda a lograr un Servicio de Calidad para nuestros Clientes, es lo que llamamos: Protocolo.

Un Protocolo es el orden que debe llevar el proceso de Servicio al Cliente, desde su llegada hasta su despedida.

A continuación te presentamos un buen Protocolo de Servicio aplicado al proceso de Ventas en nuestra Tienda.





4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

Seguir un Protocolo implica respetar y llevar a cabo todos los elementos que intervienen en la presentación del Servicio.

A continuación, te presentamos las acciones clave en cada etapa del Protocolo:

1. Bienvenida:

- ✓ Cuando un cliente llega, lo primero es que reconozcas su presencia.
- ✓ Recíbelo con un saludo amable y cordial, con un “buenos días”, “buenas tardes”, mostrando ánimos.
- ✓ Asegúrate de establecer contacto visual.
- ✓ Si un cliente llega y estás atendiendo a otro, reconoce su presencia con una mirada, un “buenos días”, “buenas tardes”, “en un momento le atiendo”.
- ✓ Menciona tu nombre.





4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

2. Investigación de Necesidades:

- ✓ Si el cliente no conoce el producto, investiga cuál es su necesidad. Utiliza preguntas abiertas que te permitan obtener la información para solucionar su necesidad.
- ✓ Cuando el cliente conoce el producto y llega solicitándolo, menciónale las nuevas promociones o nuevos productos. Si notas algún titubeo en su petición deberías realizar preguntas que ayuden a identificar claramente su necesidad.

1. ¿Cuál es el proyecto o necesidad?
2. ¿Dónde desea aplicar el producto?
3. ¿Para qué lo desea hacer?





4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

3. Asesoría profesional:

- ✓ Háblale sobre los beneficios y características del o de los productos.
- ✓ Asesora al cliente sobre los métodos de aplicación: desde la preparación de la superficie, hasta el acabado deseado y la utilización de los complementos.
- ✓ Sugiere ideas y dale consejos prácticos.
- ✓ Utiliza los muestrarios, manuales, cartas técnicas y displays para reforzar tu asesoría.
- ✓ Ofrece complementos que ayuden al cliente para evitar que los busque en otras tiendas.

Para brindar asesoría, deben usarse todos o algunos de los atributos que a continuación te presentamos, recuerda que cada Cliente que ingresa a la Tienda es diferente por lo que debemos adaptarnos a sus necesidades.





EJERCICIO 4. Observa el ejemplo que te presentamos a continuación y escribe en cada línea lo que se te pide.

EJEMPLO:

Vinílica



•**Características:** Pintura vinil-acrífica para interiores y exteriores, acabado mate.

• **Ventajas:** Excelente poder cubriente, buen rendimiento, variedad de colores en línea y Color Life en presentaciones de galón, cubeta y tambor.

•**Beneficios:** Por su rendimiento y costo es económicamente accesible al consumidor.

•**Confirmación o Conclusión:** Pintura lavable, buen rendimiento y durabilidad.

EJERCICIO:

•**Características:** _____

Nombre de algún Producto:

•**Ventajas:** _____

•**Beneficios:** _____

•**Confirmación o Conclusión:** _____

Conclusión: _____



4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

4. Recomendaciones generales:

- ✓ Indícale el presupuesto de su inversión.
- ✓ Coméntale sobre la entrega a domicilio.
- ✓ Elabora nota de remisión por el importe de lo solicitado y realiza el cobro.
- ✓ Entrega tu tarjeta de presentación y ofrece asesoría telefónica.





4. La Calidad en el Servicio en nuestras Concesiones Comex.

5. Despedida:

- ✓ Cuando el cliente esté por retirarse despídete amablemente y hazle comentarios positivos, como: “ha sido un placer atenderlo en nuestra tienda”, “apreciamos que sea nuestro cliente”, “vuelva pronto”, etcétera.
- ✓ Registra los datos de tu cliente (primera vez) para un servicio posterior.
- ✓ Las palabras mágicas “por favor” y “gracias”, te pueden abrir muchas puertas, ya que son un signo de cortesía que hacen sentir al cliente reconocido y aceptado.
- ✓ En la medida de tus posibilidades otorga un promocional a tus clientes.
- ✓ Ofrece llevar el producto a su vehículo, esto es lo que los clientes ven como parte de un Servicio Especial.





EJERCICIO 5. Marca con una "X" aquellos aspectos del Protocolo de Servicio que actualmente realizas en tu Tienda Comex.

Protocolo de Servicio		X
Bienvenida	Identificas al cliente cuando ingresa a la tienda.	
	Recibes al cliente con un saludo.	
	Estableces contacto a los ojos.	
	Mencionas tu nombre.	
Investigación de Necesidades	Utilizas preguntas abiertas para conocer la necesidad de su cliente.	
	Mencionas las promociones vigentes.	
	Escuchas con atención.	
	Analizas la información.	
Asesoría Profesional	Hablas sobre alguna característica, venta o beneficio.	
	Sugieres ideas y das consejos.	
	Utilizas muestrarios, cartas técnicas, revista sensaciones, etc., para reflexionar.	
	Ofreces complementos.	
Recomendaciones Generales	Preguntas sobres su presupuesto.	
	Entregas ticket, nota o factura.	
	Mencionas la entrega a domicilio.	
Despedida	Registras los datos del cliente.	
	Comentas la frase mágica "Gracias por su compra".	



5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?

La Calidad en el Servicio se mide de acuerdo a 5 factores.

Un Factor es un elemento que condiciona el logro de un resultado.

Por lo tanto, los 5 factores que nos permiten medir la Calidad en el Servicio son:

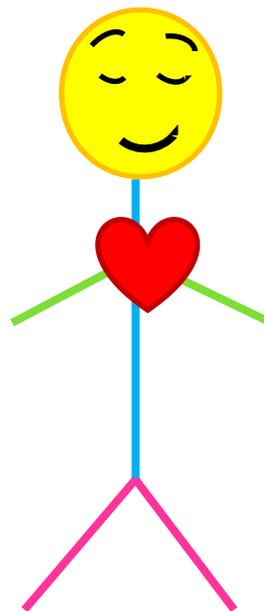
1.Elementos Tangibles.

2.Cumplimiento de Promesa.

3.Actitud de Servicio.

4.Competencia del Personal.

5.Empatía.





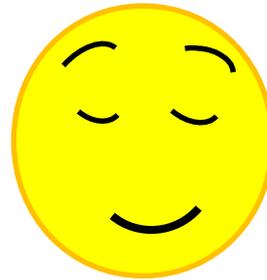
5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?

1. Elementos Tangibles:

Se refieren a la apariencia de las instalaciones, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.).

En las empresas del sector comercio, como las concesiones Comex, una exhibición adecuada de los productos que están a la venta influye en un cliente potencial.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera compra, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.



Cabeza = Elementos Tangibles



5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?

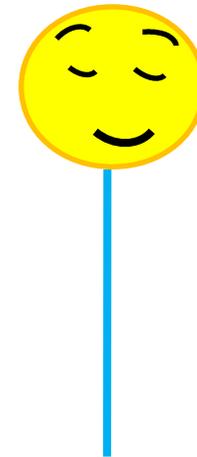
2. Cumplimiento de Promesa: significa entregar correcta y oportunamente el Servicio o mercancía o Producto acordado. Es decir, si la empresa promete entregar un pedido de 30 cubetas de pintura a su Cliente el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 cubetas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 cubetas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, para los Clientes ambos tienen la misma importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. Para el Cliente, la confianza es lo más importante en materia de Servicio.

El Cumplimiento de Promesa es uno de los dos factores más importantes que hace que un Cliente vuelva a comprar en nuestra Tienda.



Tronco = Cumplimiento de Promesa





5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?

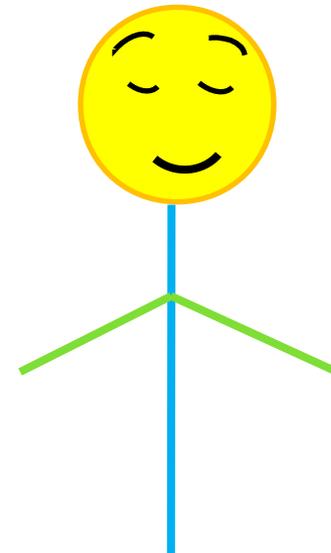
3. Actitud de Servicio: con mucha frecuencia los Clientes perciben la falta de dicho factor por parte de los empleados; esto significa que no sienten una buena disposición, de quienes los atienden, para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor más criticado por los Clientes y es el segundo más importante en la evaluación que éstos hacen de nuestra Tienda.

Después del Cumplimiento de Promesa, la Actitud de Servicio es el factor más influyente en el Cliente para que éste regrese a nuestra Tienda.



Brazos = Actitud de Servicio





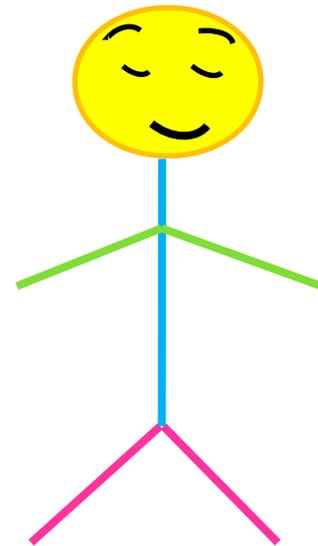
5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?

4. Competencia del Personal: el Cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que el Cliente pida orientación.

Muchos Clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente o capaz.



Piernas = Competencia del Personal





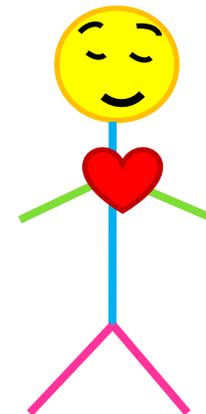
5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?

5. Empatía: aunque la mayoría de las personas define a la Empatía como “ponerse en el lugar del otro”, es decir “ponerse en los zapatos del cliente”, la verdad es que éstos evalúan este factor de acuerdo con tres aspectos:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta tu Tienda? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el Cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?.
- **Comunicación:** algo que buscan los Clientes es un mayor nivel de Comunicación de parte de la empresa que les vende, pero además, que esta comunicación sea en un idioma y con un lenguaje que ellos puedan entender claramente.
- **Gustos y Necesidades:** el Cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? que se le ofrezca algo adicional que necesite; esto es, que se superen sus expectativas.

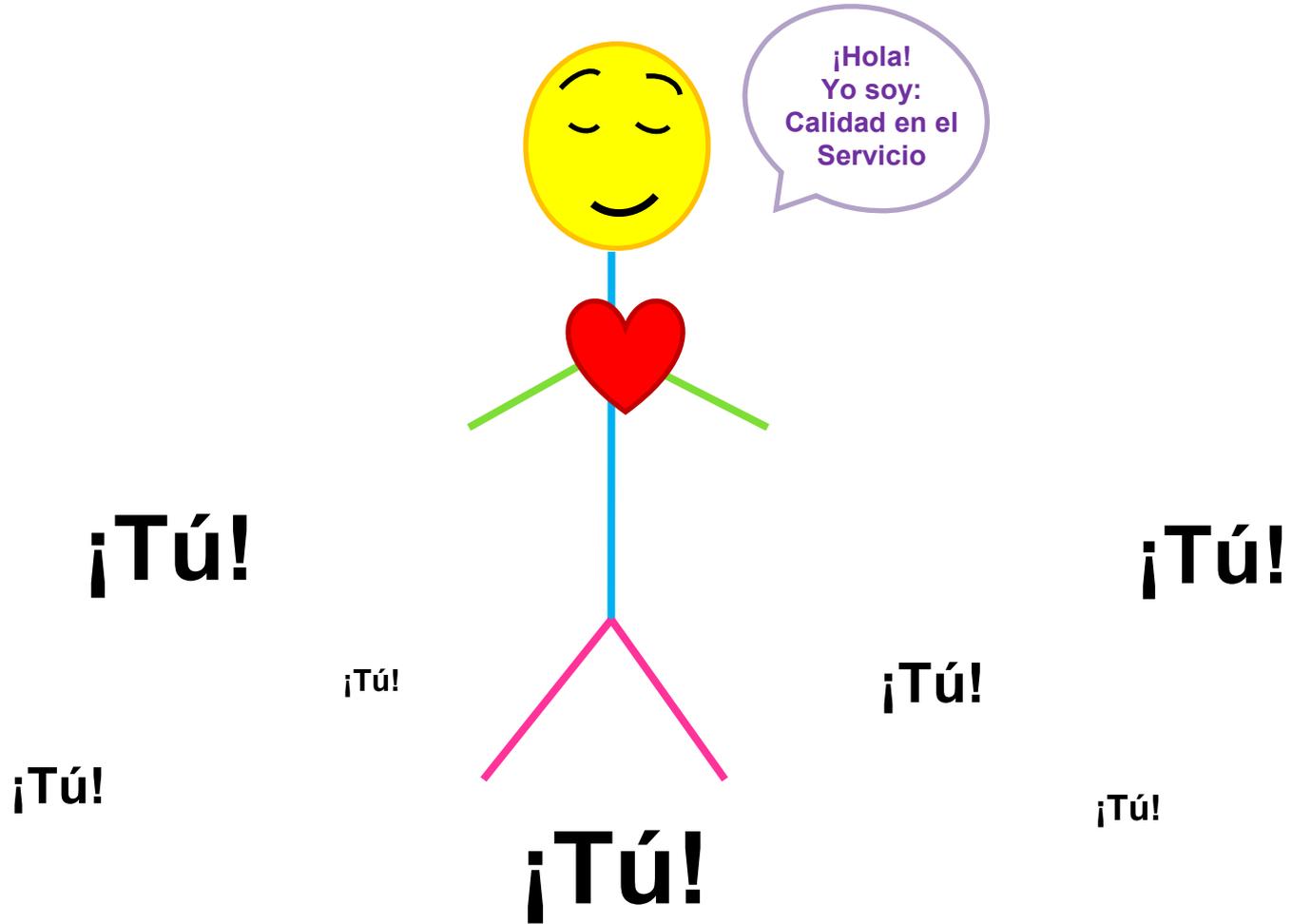


Corazón = **Empatía**

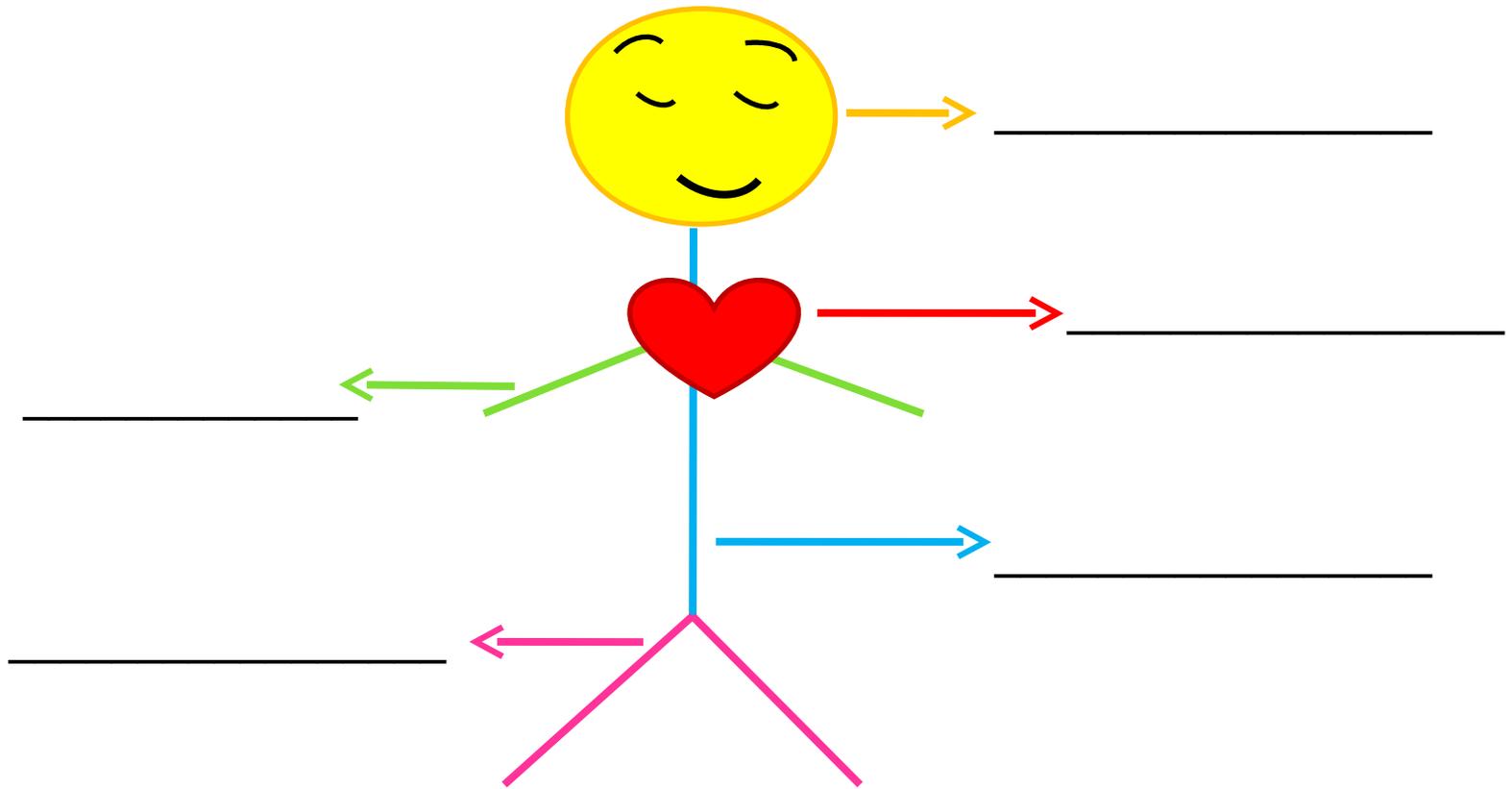




5. ¿Cómo Medimos la Calidad en el Servicio?



EJERCICIO 6. Según corresponda, escribe en cada línea el nombre de alguno de los 5 factores con los cuales se mide la Calidad en el Servicio.





★ RELACIONES INTERPERSONALES. ★

1. ¿Qué son las Relaciones Interpersonales?

Una Relación es una interacción entre dos o más personas o entidades. Es el trato o unión que hay entre dos o más personas o animales, y es también la correspondencia o conexión que existe entre dos o más cosas.

Todas las personas establecemos numerosas Relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos, con amigos o con compañeros de trabajo y estudio.



A través de las Relaciones, intercambiamos formas de ver la vida, compartimos necesidades, intereses y afectos. Ese tipo de Relaciones son lo que conocemos como: Relaciones Interpersonales.

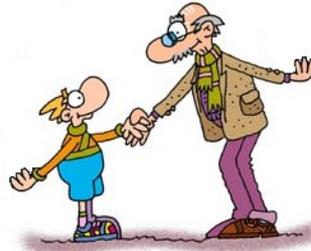
Las Relaciones Interpersonales son una oportunidad para acercarnos a otras experiencias y valores, así como para ampliar nuestros conocimientos; pues nos permiten estar en contacto con otras personas, animales o cosas.



1. ¿Qué son las Relaciones Interpersonales?

Lo que resulta increíble de las Relaciones Interpersonales es que, considerando que todos somos tan diferentes, día a día podemos relacionarnos con muchas personas, cada una con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, es en esa diferencia que existe entre persona y persona, donde reside la gran riqueza de las Relaciones Interpersonales, ya que al ponernos en contacto con otros, intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; como en nuestro caso por ejemplo, cuando nos relacionamos con nuestros Clientes.



Sin embargo, las diferencias que existen de persona a persona también pueden traernos serias dificultades para establecer Relaciones Interpersonales, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Estas dificultades o diferencias entre las personas, no resultan tan complicadas si tomamos en cuenta que la mayoría de las personas compartimos o tenemos algunas ideas, necesidades o intereses en común; es por esto, que las Relaciones Interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.



1. ¿Qué son las Relaciones Interpersonales?

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos.

A nivel personal, cada uno de nosotros tenemos el derecho de elegir con quién nos relacionamos, cómo y cuándo. Sin embargo, hay algunas situaciones en las cuales no podemos elegir con quienes relacionarnos, como en el trabajo por ejemplo; por ello, debemos esforzarnos para que nuestra Relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad y sin importar la situación en la que nos encontremos (familia, amigos, compañeros, jefe, etc.) pues recuerda:

¡Tratemos a los demás como nos gustaría que nos trataran!



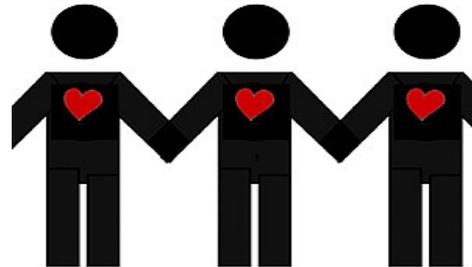


1. ¿Qué son las Relaciones Interpersonales?

Cuando nos relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Dar y recibir requiere seguridad y claridad de quiénes somos. La mayoría de las veces las dificultades están relacionadas con la falta de valoración y apreciación que tenemos sobre nosotros mismos, o bien, con que no hemos aprendido a ver las cosas como "el otro" las ve y a respetar su punto de vista.

Si nos miramos con honestidad, podremos reconocer lo que nos disgusta de nosotros; como sentir rencor, enojo, envidia e incluso, ser agresivos e irrespetuosos al relacionarnos con otras personas.



La aceptación y el reconocimiento de nosotros mismos, nos puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas, es decir, la aceptación de los demás con sus cualidades y defectos, favorece la confianza en nosotros mismos y en los demás.

En ocasiones llegamos a pensar que si nos relacionamos con gritos y golpes, lograremos que nos vean con estimación y autoridad. **¡Gran equivocación!** Si nos queremos y respetamos a nosotros mismos, no podemos permitir relaciones basadas en la violencia.



2. Tipos de Relaciones.

Principalmente, existen dos Tipos de Relaciones Interpersonales: las Relaciones Primarias y las Relaciones Secundarias.

1. Relaciones Primarias: son aquellas que se establecen cuando las personas se relacionan entre sí por ellas mismas, es decir, por voluntad propia.



2. Relaciones Secundarias: son aquellas que se originan por la necesidad de un Servicio o función que puede prestar una persona a otra.



Sin embargo, estos dos Tipos de Relaciones Interpersonales a su vez, las podemos dividir en:

- Antagónicas – Cooperativas.
- Personales – Organizacionales.
- Individuales – Colectivas.
- Formales – Informales.



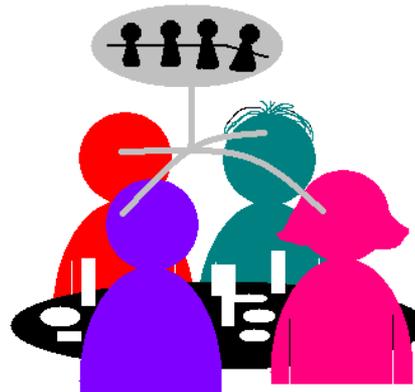
2. Tipos de Relaciones.

A continuación, te explicaremos cada uno de los Tipos de Relaciones Interpersonales que te mencionamos:

- **Relaciones Antagónicas:** son aquellas en las que las personas luchan entre si para buscar su propio beneficio por encima y acosta de los demás.



- **Relaciones Cooperativas:** son aquellas en las que las personas buscan y trabajan por el bien común, y donde todos desean y participan por el éxito de su equipo o su grupo.





2. Tipos de Relaciones.

- **Relaciones Personales:** son aquellas que se establecen entre los individuos desde el momento en que estos nacen; las principales Relaciones Personales son la familia y los amigos, pero en realidad incluyen todas aquellas relaciones en las que esté involucrada una persona y sus intereses propios.



- **Relaciones Organizacionales o Laborales:** son aquellas que se establecen entre los individuos pertenecientes a una organización o empresa, y que tienen un puesto dentro de la misma; son relaciones que se establecen en el ámbito del trabajo.

Las Relaciones Laborales son aquellas que se establecen entre los trabajadores y sus jefes.

Para cualquier empresa, este tipo de Relaciones Interpersonales son muy importantes, porque éstas representan su recurso más importante.





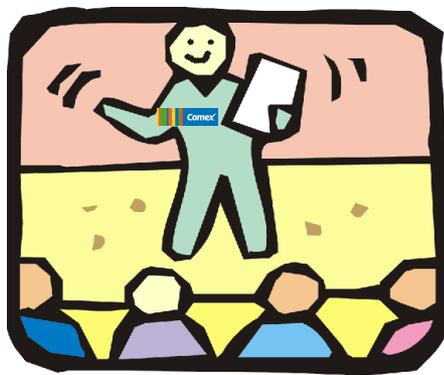
2. Tipos de Relaciones.

- **Relaciones Individuales:** son aquellas que establece un trabajador directamente con su jefe.

En la Relación Laboral Individual, el trabajador depende totalmente de su jefe.



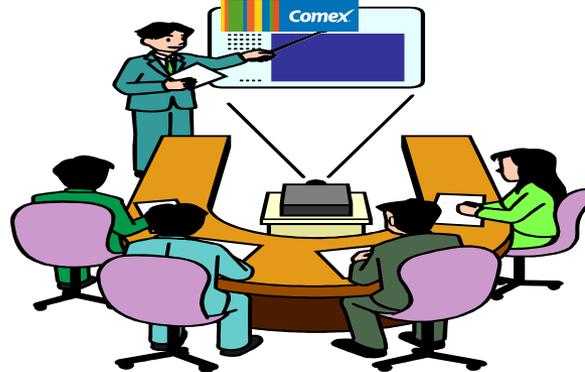
- **Relaciones Colectivas:** son aquellas que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización, o un grupo de unas o de otras; este tipo de relaciones las forman un gran número de personas cuyos intereses o deseos tiene un mismo fin.





2. Tipos de Relaciones.

- **Relaciones Formales:** son aquellas que se dan dentro de la organización y que permiten efectuar las funciones y actividades, pues establecen la autoridad y las jerarquías, es decir, establecen las relaciones entre jefes y empleados, entre personas de diferente puesto o entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.



- **Relaciones Informales:** son aquellas que, a diferencia de las anteriores, se llevan a cabo de manera “extraoficial”, es decir, aquellas que se forman por compañerismo, necesidad de pertenencia, por sentimientos de simpatía y otras razones semejantes; son relaciones que no tienen que ver directamente con la organización o la empresa.



EJERCICIO 7. Ahora que ya conoces los Tipos de Relaciones Interpersonales, escribe en cada línea un ejemplo que conozcas de cada una de ellas.



EJEMPLO:

Una Relación Cooperativa:

Un equipo de fútbol.

Una Relación Individual:

Un chofer con el encargado de Tienda.

EJERCICIO:

Una Relación Personal:

Una Relación Laboral:

Una Relación Formal:

Una Relación Informal:



2. Tipos de Relaciones.

El éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de todos los Tipos de Relaciones Interpersonales es la comunicación. Particularmente en la manera con que acostumbramos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario: nuestros hijos, esposos, clientes, amigos o compañeros de trabajo.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas, como ya lo mencionamos, es la Comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

La Comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.





3. La Comunicación.

La Comunicación consiste en la transmisión de ideas.

Es el recurso que empleamos para establecer contacto con nuestros semejantes cuando tenemos la intención de mantener Relaciones con ellos. Por lo que las Relaciones Interpersonales tienen por base el principio de la Comunicación.

Sin una Comunicación adecuada no sería posible la comprensión entre las personas.

Los elementos que intervienen en la comunicación son:





3. La Comunicación.

A continuación, te explicamos a que se refiere cada elemento que forma parte del proceso de la Comunicación:

Emisor: Es aquel que produce el mensaje y lo envía.

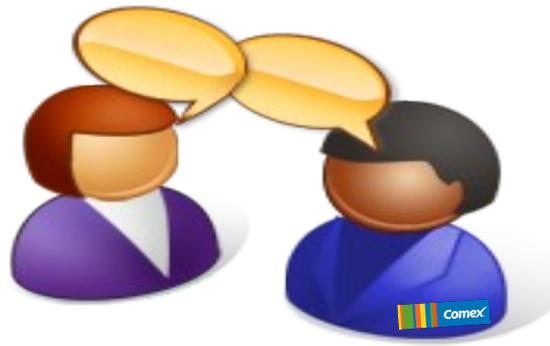
Receptor: Es aquel que recibe el mensaje y lo interpreta.

Código: Es el conjunto de signos y reglas que, tanto el emisor como el receptor, conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.

Mensaje: Es el enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.

Canal: Es el medio físico por donde circula el mensaje.

Situación: Se refiere a las circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. que rodean al emisor y al receptor y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.





3. La Comunicación.

A parte de los elementos que ya se explicaron, existen otros elementos de la Comunicación que es necesario tomar en cuenta, éstos son:

Referente: Elemento, situación real a la que se “refiere” el emisor.

Ruido: Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación.

Barrera: Todo aquel elemento, lugar o situación que no deja al mensaje llegar a su destinatario

Retroalimentación: cuando el mensaje que es recibido por el receptor influye en una acción (oral, escrita o gestual), en este momento la comunicación pasa a ser un ciclo.





4. Tipos de Comunicación.

Según el código que utilicemos, existen distintos Tipos de Comunicación:

Comunicación Oral: es cuando el código empleado es el lenguaje hablado. Por ejemplo, cuando hablamos con nuestros Clientes.



Para que logres una adecuada Comunicación Oral es necesario que consideres dos aspectos importantes: ¿Qué es lo que vas a decir? y ¿Cómo lo vas a decir?.

A continuación te presentamos algunas recomendaciones para comunicarte oralmente con tus Clientes en la Tienda:

- Saluda al Cliente con calidez.
- Evita el uso de palabras malas o vulgares.
- Habla despacio y pausado, sin ser lento.
- No masques chicle o comas mientras hablas con el cliente.
- Platica de lo que le pueda interesar al cliente.



4. Tipos de Comunicación.

Comunicación Escrita: es cuando el código empleado es el lenguaje escrito. Por ejemplo, los catálogos Comex o la revista Sensaciones.



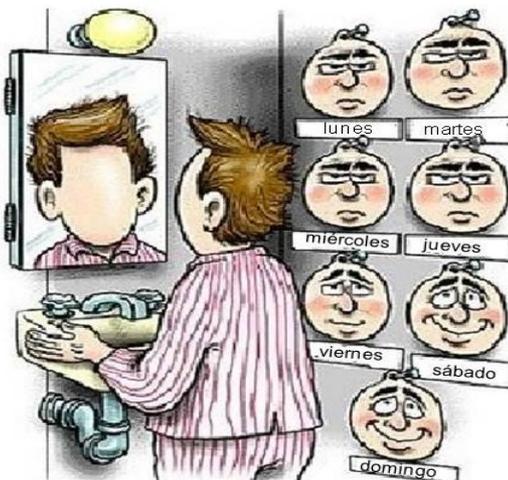
Comunicación Visual: es cuando el código empleado es un estímulo visual que no contiene lenguaje escrito. No se requiere de un idioma determinado para ser capaces de transmitir el mensaje. Para captar el mensaje, el receptor debe ver la señal que el emisor le envía. Por ejemplo, una muestra de pintura que trae el Cliente para ser igualada.





4. Tipos de Comunicación.

Comunicación Gestual: es cuando el código empleado son gestos corporales (no se necesita el lenguaje). El emisor transmite sus mensajes a través de movimientos hechos con su cuerpo. Por ejemplo, los gestos que utilizamos a diario.



Comunicación Auditiva: es cuando el código empleado es el sonido. El receptor debe escuchar el sonido a través del oído para entender el mensaje. En este código, la señal es más universal y no incluye palabras ni tampoco elementos visuales. Por ejemplo, un reloj despertador.





EJERCICIO 8. Ahora que conocemos los diferentes Tipos de Comunicación que existen, responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de comunicación es el que utiliza con mayor frecuencia en la Tienda?.

2. ¿Por qué?.



4. Tipos de Comunicación.

Para proporcionar un Servicio de Calidad a los Clientes requieres de buenas Habilidades de Comunicación, algunas de ellas son:

- Escuchar con atención.
- Preguntar minuciosa y apropiadamente sobre el proyecto o necesidad.
- Explicar con efectividad, y lograr un entendimiento y un acuerdo mutuo.
- Hablar con un lenguaje adecuado.
- Mostrar disposición y ayuda.
- Satisfacer las necesidades del Cliente y exceder sus expectativas.
- Dar seguimiento.
- Contar con producto y material necesario (surtido en tienda).
- En caso de no contar con algún producto es válido ofrecer productos alternos, comprometerse a conseguir el producto con el que no se cuenta y comunicarse con el Cliente en cuanto se tenga en la Tienda.





4. Tipos de Comunicación.

La siguiente, es una lista de **Recomendaciones** que te pueden ayudar a fortalecer tus Habilidades para escuchar y expresarte con tus Clientes, es decir, a tener una Buena Comunicación:

- Destina un tiempo razonable para escuchar y analizar el mensaje que se te envía.
- No interrumpas al Cliente.
- Presta atención a los mensajes no verbales.
- Pregunta, ejemplifica y comprueba la información que ofreces.
- Deja a un lado los prejuicios, escucha con atención a todas las personas sin importar su apariencia o condición.
- Ordena tus ideas antes de expresarte, empleando las palabras adecuadas.
- Estudia las reacciones de la persona que te escucha, para saber qué tan acertada es la Comunicación.
- Tu voz, gestos y ademanes, deben ser congruentes.
- Aclara las dudas que tu Cliente pueda tener, plantea la situación de una manera diferente y sencilla.
- Observa a tu Cliente, analiza sus respuestas y capta su atención.
- No acapares la conversación, habla cuando te corresponda, lo soliciten o conozcas el tema, pero con moderación.



★ AUTOESTIMA. ★

1. ¿Qué es la Autoestima?

La Autoestima es el valor que nos asignamos a nosotros mismos.

La Autoestima tiene que ver con qué tanto nos queremos, nos aceptamos con cualidades, defectos y limitaciones y con qué tan satisfechos estamos con lo que hacemos, pensamos o sentimos. Esto a su vez, está relacionado con el grado en que creemos que tenemos derecho a ser felices, cuánto respetamos y defendemos nuestros intereses y cuánto nos hacemos respetar con seguridad y confianza en uno mismo.

La Autoestima proviene de saberse querido y respetado por los demás, así como de sentirse competente, es decir, tener confianza y seguridad, lo cual ayuda a hacer la vida más agradable y facilita la consecución de las metas propuestas.

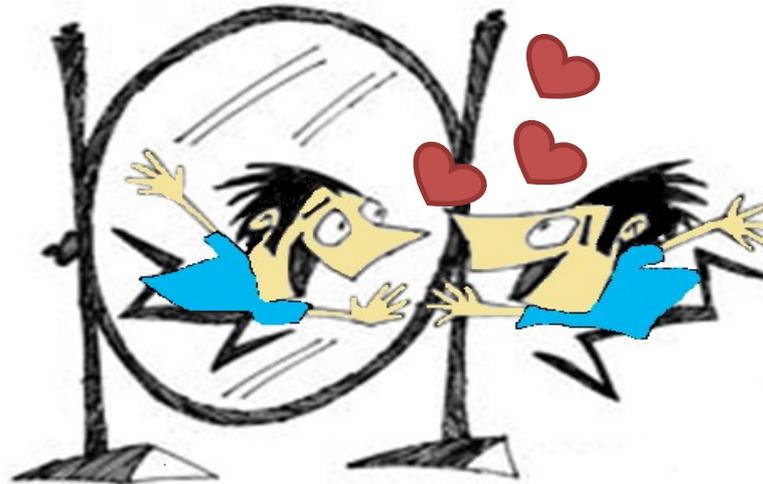




1. ¿Qué es la Autoestima?

De la misma manera que hacemos con los demás, podemos valorarnos mucho o poco, y de acuerdo con esto, tratarnos con amabilidad, respeto y consideración. En caso contrario, podemos exigirnos más de lo que podemos dar, nos disgusta lo que somos y lo que hacemos y nos criticamos mucho, criticamos nuestros actos.

Un **Nivel Alto** en la Autoestima implica quererse, admirarse y respetarse, es la clave par lograr relaciones gratificantes y positivas con los demás, enfrentar con éxito las adversidades, arriesgarse a luchar por lo que queremos y desarrollar nuestras propias capacidades.



Un **Nivel Bajo** de Autoestima nos hace sentir incapaces e inadecuados, nos hace actuar de manera insegura y dependiente de la opinión y aprobación de los demás. Nos lleva a percibirnos como personas desagradables y a quien nada le resulta bien.

EJERCICIO 9. Escribe lo que se te pide a continuación; y recuerda que una Buena Autoestima empieza siempre por uno mismo.



3 cualidades positivas de ti mismo:

•

•

•

3 actividades en las que eres muy bueno:

•

•

•

3 actividades que disfrutas mucho hacer:

3 cosas que te hacen muy feliz:

•

•

•

Dos logros importantes en tu vida:

•

•

Dos sueños o metas que hayas cumplido:

•

2. ¿Qué es el Autoconcepto?



Otro término importante, y que está profundamente relacionado con la Autoestima, es el Autoconcepto.

El Autoconcepto se refiere a todo lo que las personas creemos y sentimos de nosotros mismos; y en función de esto nos comportamos. Es la manera en la que nos vemos a nosotros mismos.

El Autoconcepto incluye todos los parámetros que son relevantes para la persona: desde la apariencia física hasta las habilidades o creencias. Si este concepto de nosotros mismos es positivo, mejorará nuestra Autoestima.



El Autoconcepto se adquiere, enriquece y modifica a lo largo de nuestra vida. Tiene origen en los primeros años de nuestras vidas y va evolucionando, produciéndose cambios. El Autoconcepto se desarrollará positiva o negativamente según haya sido reforzado.

Las personas que tienen un **Autoconcepto Positivo** tienen una mayor capacidad para actuar de forma independiente, tomar decisiones, asumir responsabilidades y para enfrentar retos; y tienen además, una mayor tolerancia a la frustración, lo que les permite afrontar mejor las contradicciones y los fracasos.



2. ¿Qué es el Autoconcepto?

A continuación te presentamos, los Componentes del Autoconcepto:

- **Conocimiento de Sí Mismo (a):** Tiene la posibilidad de describirse de manera más real y objetiva posible, en los aspectos esenciales de su ser: gustos, preferencias, habilidades, debilidades, fortalezas, prejuicios, valores.

Se relaciona directamente con tener noción de la forma de ser y de reaccionar.

Es un sentimiento interior que permite reconocerse, conocer la propia vida y su sentido.

- **Autoestima:** Tiene que ver con la aceptación de sí mismo (a) con quererse y aceptarse con sus cualidades, defectos y limitaciones, con hacerse respetar, con la seguridad y confianza en sí mismo (a) para salir adelante en la vida y afrontar retos.
- **Autocontrol:** Es saber manejar los propios sentimientos, permaneciendo serenos y tranquilos, para afrontarlos y para recuperarse rápidamente de los sentimientos negativos.
- **Autonomía:** Tiene que ver con la capacidad para tomar decisiones en forma independiente, con resolver los propios problemas en lugar de buscar a otros para que lo hagan y con manejar la presión que ejerce el medio cuando se toman decisiones.





EJERCICIO 10. Escribe lo que se te pide a continuación; y recuerda que no existe en el mundo alguien como Tú, ¡siéntete muy especial!

3 características físicas que te agraden mucho de ti mismo:

- _____
- _____
- _____

2 decisiones acertadas que hayas tomado últimamente:

- _____
- _____

3 cambios positivos que hayas hecho en algún momento de tu vida:

- _____
- _____
- _____

2 personas a las que admires mucho:

- _____
- _____

Describe en qué te pareces a las 2 personas que mencionaste arriba (anota todo lo que se te ocurra, encontrarás que te pareces mucho más de lo que imaginas, eres tan admirable como ellos).

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

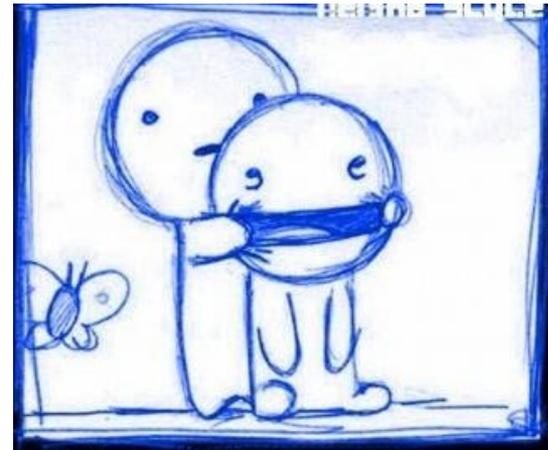


3. ¿Cómo puedo Mejorar mi Autoestima?

La Autoestima puede ser desarrollada y mejorada a lo largo de nuestra vida, cuando tomamos conciencia de nosotros mismos y decidimos cambiar nuestra manera de pensar y las conductas que hemos aprendido.

Cambiar este modelo de vida supone:

- Vivir conscientemente.
- Ser honesto y fiel a mis principios.
- Vivir en el presente y adaptarme a la realidad.
- Pensar detenidamente lo que debo hacer.
- Enfrentarme a mi mismo (a).
- Afrontar la realidad sea cual sea.
- Ser independiente en mis juicios.
- Tratar de ver mis errores y corregirlos.
- Tener una actitud activa y valorar para correr riesgos razonables.
- Respetar la verdad y procurar que sea mi fiel compañera o compañero.
- Hacer caso omiso de las críticas destructivas dirigidas a tu persona: niégate a sentirte mal solo para que otros se sientan mejor.
- Acostumbrarse a ser feliz.





3. ¿Cómo puedo Mejorar mi Autoestima?

Si quieres mejorar tu autoestima, aquí tienes algunos consejos para empezar:

- **Deja de tener pensamientos negativos sobre ti mismo.** Si estás acostumbrado a centrar la atención en tus defectos, empieza a pensar en aspectos positivos que los contrarresten. Cuando te des cuenta de que estás siendo demasiado crítico contigo, contrarrestalo diciendo algo positivo sobre ti mismo. Cada día anota tres cosas sobre ti que te hagan feliz.
- **Ponte como objetivo el logro en vez de la perfección.** Algunas personas se acaban paralizando debido a sus ansias de perfección. En lugar de frenarte con pensamientos como: "No iré a la audición de la obra hasta que haya perdido 5 kg", piensa en qué y para qué eres bueno y en las cosas que disfrutas, y ve por ellas.
- **Considera los errores como oportunidades de aprendizaje.** Acepta que cometerás errores porque todo el mundo los comete. Los errores forman parte de nuestro aprendizaje. Recuerda que las aptitudes de una persona están en constante desarrollo, y que cada uno sobresale en cosas diferentes, eso es lo que hace interesante y especial a cada persona.
- **Prueba cosas nuevas.** Experimenta con diferentes actividades que te pongan en contacto con tus aptitudes. Luego siéntete orgulloso de las nuevas habilidades que has adquirido.
- **Identifica lo que puedes cambiar y lo que no.** Si te das cuenta de que hay algo tuyo que no te hace feliz y puedes cambiarlo, empieza ahora mismo. Si se trata de algo que no puedes cambiar (como tu estatura por ejemplo), empieza a trabajar para quererte tal y como eres.



3. ¿Cómo puedo Mejorar mi Autoestima?

- **Fíjate metas.** Piensa en qué te gustaría conseguir y luego diseña un plan para hacerlo. Atente al plan y ve anotando tus progresos.
- **Siéntete orgulloso de tus opiniones e ideas.** No tengas miedo de expresarlas.
- **Colabora en una labor social.** Dale clases a un compañero que tiene problemas, ayuda a limpiar tu barrio, participa en una maratón benéfica por una buena causa o hazte voluntario de alguna asociación. Sentir que aportas algo y que se reconoce tu ayuda hace maravillas para aumentar la Autoestima.
- **¡Haz ejercicio!** Mitigarás el estrés y estarás más sano y más feliz.
- **Pásatelo bien.** ¿Te has encontrado alguna vez pensando cosas del estilo de: "tendría más amigos si estuviera más delgado/a"? Disfruta pasando tu tiempo con personas que te importan y haciendo cosas que te gustan. Relájate y pásalo bien, no dejes tu vida en suspenso. **¡Disfruta la vida y todo lo que ella te ofrece!**





3. ¿Cómo puedo Mejorar mi Autoestima?

Toda las personas debemos tener presente, siempre, los siguientes aspectos:

- Todos tenemos cualidades y defectos.
- Todos podemos reconocer nuestros defectos y cualidades.
- Todos las personas tenemos algo bueno de lo cual siempre podemos estar orgullosos.
- Todos somos importantes.
- La forma de sentirse influye sobremanera en lo que se hace con la vida propia.
- Cuando se está bien con uno mismo se puede actuar mejor y lograr estar bien con los demás.





4. Beneficios de tener una buena Autoestima.

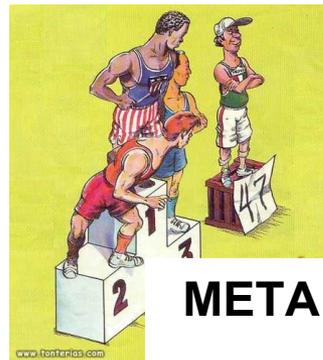
Tener una **Buena Autoestima** nos permite tener Relaciones más funcionales, saludables y profundas, principalmente con nosotros mismos.

Una Buena Autoestima se fundamenta en nuestra habilidad para evaluarnos objetivamente, conocernos realmente y ser capaces de aceptarnos y valorarnos incondicionalmente. Es decir, ser capaces de reconocer de manera realista nuestras fortalezas y limitaciones, así como aceptarnos como valiosos sin condiciones o reservas.

La Autoestima Positiva nos permite realizar nuestros sueños.

Mientras más nos aceptamos y nos apreciamos nosotros mismos, más nos comportamos de una manera que nos permite ser aceptados y apreciados por otros. Mientras más creemos que somos capaces de lograr nuestras metas, aumentan nuestras probabilidades de hacerlas realidad.

Identificar y conocer nuestro nivel de Autoestima es fundamental para establecer en qué situación nos encontramos y decidir que queremos hacer al respecto.





4. Beneficios de tener una buena Autoestima.

Alguien con una Buena Autoestima no necesita competir, no se compara, no envidia, no se justifica por todo lo que hace, no actúa como si "pidiera perdón por existir", no cree que está molestando o haciendo perder el tiempo a otros, se da cuenta de que los demás tienen sus propios problemas en lugar de echarse la culpa "por ocasionar molestias".

Las personas que tienen un nivel de Autoestima Alto tienden a ser personas que se la llevan bien con la mayoría, de trato jovial, su presencia es agradable y bien recibida, y están siempre dispuestos a colaborar.

Así que ¿Tú qué esperas?... **¡A mejorar esa Autoestima!**



¡Qué Maravilloso es el Mundo, desde que Tú estás en él!

EJERCICIO 11. Comprométete contigo mismo, con tu familia, con tu trabajo, con tus mascotas, con todo lo que te interesa y es importante para ti, **¡No lo dudes y ponlo en marcha!** Escribir es una buena manera de comenzar.



MIS COMPROMISOS

Nombre: _____

Fecha: _____

Tienda: _____ Puesto: _____

•Conmigo Mismo:

—

•Con mi Familia:

—

•Con mis Amigos:

—

•Con mi Trabajo:

—

•Con mis Compañeros:

—

•Con mis Mascotas:

—

¡Gracias por tu Tiempo y Atención!

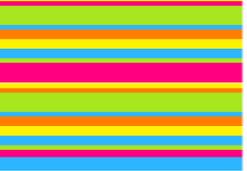


Para nosotras:

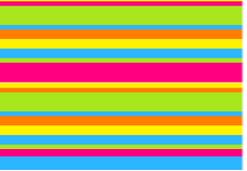
★ Lic. Sandy Machuca y Lic. Debora Escartin★

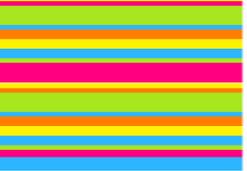


...¡Fue un Placer Trabajar Contigo!



Bibliografía.

- Álvarez Román, Jesús Antonio (1977). ***Las Relaciones Humanas***. México, Editorial: Jus.
 - Andre, Christophe (2004). ***La Autoestima: Gustarse a Si Mismo para Mejor Vivir con los Demás***. México, Editorial: Kairos.
 - De La Parra Paz, Eric (2006). ***Guía Práctica para Lograr Calidad en el Servicio***. México, Editorial: Porrúa.
 - De Oñat, María Pilar (1989). ***El Autoconcepto***. México, Editorial: Narcea.
 - Denton, D. Keith (1991). ***Calidad en el Servicio a los Clientes***. Madrid, España, Editorial: Ediciones Díaz de Santos S.A.
 - Nathaniel, Brandon (2003). ***El Poder de la Autoestima. Cómo Potenciar este Importante Recurso Psicológico***. México, Editorial: Paidós.
 - Pérez Fernández De Velasco, José Antonio (1994). ***Gestión de la Calidad Empresarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente. Calidad Total***. España, Editorial: Esic.
 - Quijano Portilla, Víctor Manuel (2008). ***Calidad en el Servicio***. México, Editorial: Sicco.
 - Valles Arándiga, Antonio (2007). ***Autoconcepto y Autoestima***. México, Editorial: Praxis.
- 



Bibliografía.

- http://www.emexico.gob.mx/work/minicursos/mini_comunicacion/index_comunica.htm
 - <http://www.empresadata.com/blog/2009/relaciones-entre-trabajadores-de-pymes>
 - <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm>
 - <http://www.interelectron.com/psicologia/Psicologia%20Curso%20de%20Autoestima%20y%20Relaciones%20Interpersonales.pdf>
- 