

68
2 ej.



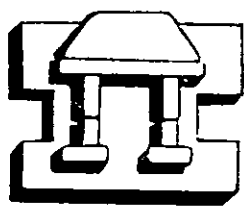
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**

**UNA DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL
MEDIO FOTOGRAFICO
(Distribuidores de la Marca Konica)**

**REPORTE DE TRABAJO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
RENE JAIME EQUIHUA LOPEZ**

ASESOR PRINCIPAL: MTRA. CLAUDIA SAUCEDO R.
ASESORES: LIC. CAROLINA ROSETE SANCHEZ
LIC. MA. DE LOS ANGELES CAMPOS H.



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE CRICEN**

264763



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.

A PATRICIA

**Mi amor mi cómplice y todo
y porque juntos codo a codo
somos mucho más que dos**

A LUIS RENE

**Mi motivación para seguir
superandome,
y ser buen padre y amigo**

A VICTOR

Mi amigo, gracias

ÍNDICE

1. Introducción	pag.2
2. Capítulo I	pag. 7
<i>La pequeña y mediana empresa y la Industria Fotográfica en México</i>	
3. Capítulo II	pag. 20
<i>La Psicología dentro del Proceso Administrativo de los Recursos Humanos y el Papel del Psicólogo</i>	
4. Capítulo III	pag. 33
<i>El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)</i>	
5. Capítulo IV	pag. 66
<i>Foto Regis CIFSA, Compañía Importadora y Comercializadora de Artículos Fotográficos</i>	
6. Capítulo V	pag. 75
<i>Descripción de las actividades realizadas en el Periodo 1995-96. Un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el puesto de Ventas de Mostrador en la Tienda Fotográfica de los distribuidores Konica</i>	
7. Conclusiones	pag. 123
8. Bibliografía	pag. 134
9. Anexos	pag. 138

Introducción

En los momentos actuales que vive nuestro país, se han presentado una serie de cambios, en el contexto político, económico y social, los cuales han sido resultado del rompimiento de esquemas que tradicionalmente se habían mantenido inamovibles. El país ha cambiado rápidamente y sigue evolucionando acorde a los cambios que la globalización comercial y tecnológica impone a nivel internacional. Aspectos que se habían mantenido rígidos en las empresas, como el sindicalismo, la mano de obra barata y mal calificada, las organizaciones estáticas y la dependencia tecnológica y comercial por parte del estado, entre otros, que fomentaron una actitud pasiva y conformista por parte de los empresarios, en la actualidad han dejado de ser válidos. Las empresas se encuentran ante la disyuntiva de como dar mejores resultados, ser más productivas con calidad y competitividad y dejar atrás todos esos paradigmas obsoletos que durante tanto tiempo las mantuvieron enmohecidas.

Las preguntas que surgen son ¿cómo se están transformando las organizaciones, cuales son las principales tendencias y en qué dirección se están moviendo las empresas exitosas?. Los resultados indican que importantes empresas internacionales y nacionales con un alto renombre: Coca Cola, MVS, Cervecería Moctezuma, Nestlé de México, entre otras, indican que su exitoso resultado en productividad radica en la forma de cómo realizan su trabajo, en aspectos como la estructura organizacional, los modelos de trabajo, las creencias y valores (cultura organizacional). Se señala que el modelo de trabajo actual requiere organizaciones conformadas en procesos y equipos, personal comprometido altamente capacitado y multifuncional y con actitudes proactivas y actividades dirigidas a dar resultados con el objetivo de hacer del Trabajo, Producto o Servicio satisfactores reales de las necesidades del cliente, (Blandón y Morris, 1994).

Una empresa productiva, un hospital, una iglesia, una familia, etc., todas ellas son organizaciones, entendidas éstas como un sistema de actividades conscientemente coordinadas para alcanzar ciertos objetivos entre dos o más personas (Chiavenato, 1988), y en las cuales es esencialmente básico que sus miembros mantengan una comunicación y cooperación constante, con el propósito de cumplir una meta común, ya que las organizaciones existen a partir de poseer objetivos concretos y satisfacer necesidades que los individuos aisladamente no pueden realizar. Bajo esta óptica podemos considerar que una empresa productiva es una organización social, que posee sus propios objetivos, motivada económicamente y que recibe de la sociedad insumos, en forma de personas, bienes, materia prima y que los transforma en productos, servicios y recompensas (en reconocimiento y económicas) a sus miembros y la sociedad. En este sentido, el factor humano juega un papel fundamental en la organización, pues a diferencia de los otros factores que la integran, como son el económico, las materias primas y la tecnología, es un elemento vivo, que se encarga de darle dinamismo y valor a estos factores. Razón por la cual se han desarrollado áreas de procedimientos importantes como la Administración de los Recursos Humanos (ARH), que se encarga de coordinar, orientar y desarrollar al ser humano en acorde con los objetivos organizacionales, a fin de que resulten beneficiadas ambas partes.

La ARH, se apoya de varias disciplinas tales como, la Ingeniería Industrial, la Antropología, Sociología, el Derecho, la Economía, y la Psicología Industrial, esta última encaminada a los aspectos concernientes con el comportamiento y adaptación del individuo con la organización desde el aspecto de las relaciones interpersonales, interviniendo en los procesos de: Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Socialización, Tests Psicológicos (Dunette, 1984).

Un aspecto importante en la adaptación a las actividades del puesto de trabajo y al desarrollo al interior de la organización y de la vida laboral de una persona, es el Proceso de Capacitación, elemento integrante de la ARH, a partir del cual se establecen las estrategias y acciones didácticas y formativas que requieren los miembros al interior de una organización, en primera instancia para su adaptación al puesto, posteriormente para desarrollarse dentro del puesto y finalmente para su crecimiento laboral y profesional. La capacitación como proceso que es, está conformada por una serie de etapas: planeación, organización, ejecución y evaluación, a fin de lograr sus objetivos. La etapa correspondiente a la planeación es de fundamental trascendencia para la consecución de los objetivos dentro del proceso de capacitación, pues en esta etapa se realiza la determinación de las necesidades de capacitación (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC) encaminados a la satisfacción de los objetivos del puesto y organizacionales a partir de la cual se establecen las estrategias, los planes y programas de capacitación.

El DNC es un análisis comparativo entre las condiciones reales del desempeño del trabajador contra el perfil ideal del puesto de trabajo. La recopilación y análisis de la información requerida en esta etapa, es a través de la utilización de herramientas de investigación, que son ampliamente manejadas por el Psicólogo Industrial, como parte de su formación académica y que le faculta para realizar este tipo de intervenciones al interior de una organización laboral.

La industria Fotográfica, al igual que otras ramas del sector productivo del país se ha enfrentado a la evolución tecnológica al igual que a la globalización y competitividad comercial internacional. Las empresas nacionales que se encargan de distribuir los productos fotográficos de importantes marcas

internacionales, se enfrentan día con día ante esta constante lucha comercial, que exige entre otros factores, contar con un personal altamente preparado que sea capaz de brindar el producto y servicio que satisfaga las necesidades del consumidor, a través de la asesoría y orientación correcta, que los identifique como personal altamente profesional. Este es uno de los objetivos que tiene presente dentro de la misión de la Empresa Foto Regis CIFSA, y que lleva a cabo a través de su Área de Capacitación y Desarrollo, de la cual es responsable el titular del presente reporte de trabajo.

Por lo anterior, el presente reporte de trabajo tiene como finalidad, hacer la presentación de una detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento del Puesto de Vendedor de Mostrador de la Tienda Fotográfica de los Distribuidores de la Marca Konica, a fin de hacer una justificación de los conocimientos teórico-prácticos que posee el Psicólogo Industrial y que se manifiestan a través de estas actividades, así mismo contribuir a la ampliación de las actividades profesionales del psicólogo egresado de la carrera de Psicología en la ENEP Iztacala.

La estructura del trabajo sigue siguientes puntos: Los antecedentes de la pequeña y mediana empresa y como se ha desarrollado la fotografía comercial en México, La psicología dentro del proceso administrativo de los recursos humanos y la relación del psicólogo dentro del proceso productivo laboral, hablaremos acerca del Diagnóstico de necesidades de capacitación de su estructura metodológica. Y finalmente desarrollaremos como reporte de trabajo una Detección de necesidades de capacitación dirigida al puesto de vendedor de mostrador de la tienda fotografica, a fin de establecer las necesidades que requieren ser cubiertas para hacer del personal que cubre este puesto, gente con habilidades y conocimientos competitivos dentro del medio fotografico, a través de proponer un programa de capacitación y adiestramiento.

CAPITULO I

CAPITULO I

La Pequeña y Mediana Empresa y la Industria Fotográfica en México

1.1. Antecedentes

Actualmente el país se encuentra inmerso dentro del esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente para lo cual es importante que se den una serie de cambios sobre las formas de hacer y concebir aspectos de nuestra vida cotidiana que se hablan mantenido como absolutos, en lo político, económico y social. Cada uno de estos factores estrechamente interrelacionados, han servido de parámetro para observar los cambios sobre las formas de vivir, las relaciones interpersonales así como la productividad de la gente.

El contexto productivo-empresarial íntimamente ligado con los factores económico y social no se ha quedado al margen de esta situación. Por el contrario, es una área en la que se ha gestado una gran variedad de cambios tendientes a mejorar y expandir las relaciones comerciales externas e internas del país.

Ante esta situación, las empresas se enfrentan ante dos perspectivas, reaccionar tarde y mal (y por tanto desaparecer del plano competitivo comercial), o bien, actualizarse, prepararse y desarrollarse para el presente y futuro inmediato. Para esta segunda alternativa es importante contar con una visión estratégica a fin de establecer los objetivos que indique a las personas, organizaciones e instituciones la forma en cómo poder ser partícipes de los cambios y mantenerse actualizados y competitivos.

La pregunta que nos debemos de hacer es ¿Hacia donde se están transformando las empresas?, ¿cuáles son las principales tendencias? y ¿en qué dirección se están organizando las empresas exitosas?

Brevemente podemos resumir que, al interior de las organizaciones está cambiando la forma de hacer el trabajo, las creencias y valores y que el modelo de trabajo actual requiere de:

- Organizaciones conformadas en procesos y equipos
- Personal entrenado, capacitado y multifuncional
- Personal educado y proactivo
- Actividades encaminadas a dar resultados
- Trabajo dirigido a la satisfacción del cliente, (Morris y Blandón, 1994: 33).

Por tanto, el modelo que las organizaciones en la actualidad requieren, es de un trabajo que se había orientado de funciones específicas, a un trabajo constituido por actividades en procesos y de estructuras organizacionales estáticas planas, a estructuras multifuncionales en el que se vea involucrado el personal de todos los niveles de la estructura organizacional de manera armónica y con objetivos comunes.

La organización aparece como un núcleo que amalgama los elementos tecnológicos, financieros, organizacionales y humanísticos, y representa la fuente productiva que socialmente satisface ciertas necesidades de una sociedad, la que a su vez genera dividendos económicos para ella misma, dueño e inversionistas, así como para los empleados que trabajan al interior de ésta.

Bajo este mismo contexto, la Industria Fotográfica ha tenido un gran desarrollo y crecimiento en los últimos años, desde un aspecto tecnológico, económico, social, cultural y comercial, lo que la ha constituido como un sector de alta importancia dentro del contexto productivo–empresarial nacional, así como una gran fuente de creatividad y desarrollo humano para la gente que integra este sector.

1.2. La Pequeña y Mediana Empresa.

En México como en cualquier otro país tanto en vías de desarrollo como en aquellos en los altamente desarrollados e industrializados, cuentan con una estructura industrial que se desarrolla en proporción a la demanda del consumo de bienes que requiere la sociedad de ese país o a la demanda internacional dependiendo de las relaciones comerciales del mismo.

La empresa u organismo productivo existe bajo este esquema de desarrollo económico, siendo la pequeña y mediana empresa elementos básicos dentro de la estructura productiva de cualquier país.

Cabe apuntar que las empresas representan el principal factor dinámico de la economía de una nación y que constituye a la vez, un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

El concepto que tenemos de empresa, de acuerdo con V. Rodríguez, "es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley le reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva y que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual " (Rodríguez. 1996: 57).

La empresa constituye un núcleo que conjunta en un mismo espacio geográfico recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos con la finalidad de producir recursos cuyo objetivo es el de satisfacer necesidades que la misma sociedad está demandando. Ahora bien, las características que debe de poseer una empresa para realizar o cumplir con la misión básica para la que es creada son:

- a) Ser una persona jurídica, ya que se trata de una entidad de derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- b) Es una unidad económica porque tiene la finalidad lucrativa y su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, de su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo a través de la obtención de utilidades.
- c) Ejerce una actividad mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad. Puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento todo es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, el cual debe de encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de bienes.
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa. (Rodríguez, 1996: 58).

Siendo más específicos y de acuerdo con el planteamiento que estamos desarrollando, haremos una descripción del concepto de Pequeña y Mediana Empresa.

Cuando hablamos de una empresa y del tamaño de la misma, necesariamente tenemos que considerar el tipo de actividades que desarrolla de acuerdo con el tipo de negocio al que se dedica y al volumen de operaciones que genera su actividad, por lo tanto tratar de definir lo que es una pequeña o mediana empresa, implica necesariamente tomar en consideración estos factores.

Algunas definiciones que tenemos de pequeña mediana empresa son las siguientes:

"Son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico" (Barreyre, 1978: 25).

En esta definición es importante considerar los siguientes aspectos:

- Hablar de un capital que se distribuye entre unos cuantos socios.
- Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- Y finalmente se habla de un nivel de desarrollo económico.

Por su parte la Asociación de Empresas Pequeñas define a ésta como "Aquellas que posee el dueño en libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera " (Op. 1994).

Finalmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hace alusión a lo que es una pequeña o mediana empresa en función al monto de ingreso, es decir, que quedan catalogadas como: "Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos "(Op. 1994).

Como podemos observar, tratar de dar una definición concreta de lo que es una pequeña o mediana empresa resulta ser en un momento dado relativo, debido a los diferentes parámetros que se consideran para ello. Sin embargo, haciendo una recapitulación de lo que hemos visto y para efectos del presente trabajo, consideramos que una Pequeña Empresa es una organización, conformada por uno o mas socios que aportan un capital, con fines económicos y que tienen una licencia otorgada por la ley para producir bienes, que satisfacen necesidades de la comunidad en la que se encuentran y cuya generación de capital no excede a la magnitud suficiente que pudiera ser dominante en su ramo, por lo que forma parte de un grupo de empresas afines a un mismo giro laboral.

Dos son los aspectos por los cuales las pequeñas y medianas empresas son fundamentales en el desarrollo productivo de un país; primero el aspecto económico en tanto son generadoras de productos consumibles, capital y empleos, así como por la capacidad de compra que proporcionan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios.

Y en el aspecto social éstas son importantes, puesto que al incorporar la pequeña y mediana empresa, fuerza de trabajo de sectores rurales sin empleo, o nuevas generaciones de gente, contribuye a incorporar a un rango social distinto del sector de desocupados o semi-desocupados, dotándolos de un poder adquisitivo con el cual éstos pueden adquirir bienes y elevar su nivel de vida, así como

fomentar la creación, crecimiento y desarrollo de mano de obra calificada a través de capacitación, misma que mediante la estructura formal educativa no es posible realizar.

Podemos concluir señalando que en parte la pequeña y mediana industria contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, los conocimientos de la gente de su desarrollo y por ende, elevar el nivel de vida de la sociedad y de la estructura productiva de una comunidad y por consiguiente del país.

1.3. El Desarrollo de la Fotografía Comercial en México.

Lo que en la actualidad es la Industria Fotográfica en México, desde el aspecto de su comercialización, tiene sus orígenes a principios del presente siglo. En la etapa de iniciación la forma en que se concebía a la fotografía era por medio de los trabajos que realizaban algunas personas dedicadas a esta actividad, tales como José Ma. Aspeitia en la CD. de Puebla, Genaro Ruesga y Roberto Martínez en Michoacán, Casasola en el D.F. Todos ellos fueron los pioneros de la fotografía en México, hicieron de ésta una actividad artística y en algunos casos de tipo documental, limitándola a sectores sociales muy exclusivos.

Es en el año de 1933 cuando se dan las condiciones que propician la apertura del mercado fotográfico, al hacerse más accesible la actividad fotográfica a la sociedad de diferentes estratos y el surgimiento de distribuidores de la empresa Kodak en diferentes partes de la República, tales como: Asuntos Comerciales Fotográficos, en la Papelería Dingler, en el centro del país; Julio García con Laboratorios Bager (en la actualidad Laboratorios Julio) en el bajo principalmente en Guadalajara; Laboratorios de Llano, en el norte y noroeste del país, entre otros distribuidores. Ellos fueron los pioneros en la comercialización fotográfica a través

de fundar tiendas especializadas en la venta de cámaras, películas fotográficas y cámaras de cine a las cuales podía asistir el público en general.

Durante la década de los 30's, hicieron que la afición por la fotografía se fortaleciera y por el apoyo de la Cía Kodak Mexicana se introdujeron al mercado 3,000,000 cámaras fotográficas en 1935 y en 1938, la cantidad de 5,000,000 todas ellas de la marca "Brawn 127". Esta acción representó un alto crecimiento en el interés por la fotografía de aficionado y por lo tanto la necesidad de utilizar consumibles, película químicos y papel. En esa misma década importantes firmas fotográficas como Agfa y Geber, de origen alemán, e Ilford, marca inglesa, tuvieron una participación importante durante esta época de expansión: Sin embargo, estas empresas tuvieron que salir del país por causa de la Segunda Guerra Mundial, lo que determinó que la Cía. Kodak Mexicana dominara el mercado fotográfico nacional desde finales de los 40's hasta finales de la década de los 60's (Op. Cit. Ruesga 1997).

Durante el periodo de dominio de la empresa Kodak, los cambios más significativos que se dieron dentro de la fotografía fueron principalmente, la introducción al país de la película de color, "Kodak Chrom", hacia finales de los 40's lo cual genera un cambio en la forma doméstica como tradicionalmente se hacía.

Con la evolución de la película de color, el proceso de revelado e impresión tuvo que realizarse por medio de laboratorios especiales de la marca "Bitox", laboratorios que eran controlados por la misma empresa Kodak con lo que continuaba manteniendo cautivo el mercado fotográfico al concentrar a través de sus filiales como American Photo en el D.F., De Llano en Monterrey y de los Sres.

Aguirre en Puebla la recaudación de los rollos y continuar así, el monopolio comercial de la fotografía de aficionados.

Hacia finales de la década de los 70's, se crean importantes laboratorios como Foto Técnico y Articolor competencia de la empresa Kodak, quienes se encargaron de concentrar los grandes volúmenes de rollos fotográficos, revelarlos e imprimirlos en sus laboratorios apoyados por equipos de revelado de la marca PACO de origen americano (Op. Cit. Foto Regis CIFSA. 1997).

El gran crecimiento y expansión, así como el creciente acceso que tuvo el público aficionado a la fotografía, se dio en nuestro país hacia finales de la década de los 70's en el que un nuevo concepto de revelado e impresión de fotografía se introdujo al mercado. Este consistió en el siguiente proceso, el público podía ir directamente a una tienda fotográfica que contara con el nuevo equipo conocido como Minilab (Minilaboratorio Fotográfico), el cual en un tiempo reducido de 3 hrs. en comparación a lo ocho o diez días en que se realizaba el trabajo con los anteriores laboratorios. Los aficionados podían el mismo día y con mayor accesibilidad, revelar sus rollos fotográficos y obtener sus fotografías.

El nuevo procedimiento de revelado y el apoyo de éste a través de gente nueva con visión comercial que entró al medio fotográfico, principalmente de origen japonés, con marcas como Noritsu 1975, Fuji a principios de los 80's y Konica hacia 1986, fueron importantes protagonistas en este cambio, evolución y crecimiento de la fotografía comercial. En la actualidad el mercado fotográfico está dominado por las marcas Kodak con un 55%, Fuji con un 25% y Konica con una participación del 14% y otras marcas como Agfa y Noritsu con el resto, en lo que se refiere a los productos fotográficos consumibles como: papel, película y químicos.

En la actualidad los equipos de revelado e impresión (Minilabs) que existen en el mercado son. **2,392.**

Kodak	961
Fuji	686
Konica, Copal, Foto Regis CIFSA.	497
Noritsu	251
Agfa	97

Distribuidos en la República Mexicana de la siguiente manera:

Aguascalientes	14
Baja California Norte	11
Baja California Sur	4
Campeche	15
Coahuila	97
Colima	25
Chihuahua	24
Chiapas	59
Estado de México	72
Durango	38
Distrito Federal	658
Guerrero	72
Guanajuato	99
Hidalgo	38
Jalisco	177
Michoacán	83
Morelos	51
Nayarit	24
Nuevo León	117
Oaxaca	50
Puebla	50
Querétaro	31
Quintana Roo	46
Sonora	71
Sinaloa	74
San Luis Potosí	29
Tabasco	48
Tlaxcala	16
Tamaulipas	37
Veracruz	159
Yucatán	44
Zacatecas	11

(Op. Cit: Foto Regis CIFSA, 1977).

En la actualidad el concepto de una tienda fotográfica, es aquella que cuenta con minilaboratorio (Minilab), en el que se realiza el proceso de revelado e impresión de fotografías en un tiempo aproximado a 45 min., donde se comercializan productos fotográficos como películas, cámaras, accesorios y productos de exhibición y conservación del producto fotográfico (albures, texturizado y acabado en poliestireno y montaje), misma que cuenta con personal especializado en las áreas de foto acabado (minilab) y ventas (comercialización de los productos).

Como podemos observar el ramo fotográfico no es una actividad reciente o que sea temporal, todo lo contrario, tiene orígenes consolidados tanto en el aspecto técnico como desde el punto de vista de la propia cultura e idiosincrasia de nuestra sociedad, pues en mucho el avance que ha tenido la fotografía en nuestro país ha sido en función a la demanda y satisfacción de necesidades que el mismo mercado ha exigido a las compañías distribuidoras y especializadas en este medio.

Las compañías fotográficas han contribuido a la consolidación de un mercado económico que en gran medida aporta ingresos al sustento de miles de familias y que son fuente de ingresos económicos y de un desarrollo técnico y cultural, pues cabe resaltar que la continua evolución de la fotografía exige a la gente que participa en ella, un compromiso de preparación y desarrollo personal y profesional, a fin de estar a la vanguardia tecnológica y poder así satisfacer las necesidades que demanda el mercado fotográfico.

CAPITULO II

CAPITULO II

La Psicología dentro del Proceso Administrativo de los Recursos Humanos y el Papel Profesional del Psicólogo

2.1. El Ser Humano y la Organización

Hablar del ser humano implica hablar de su naturaleza gregaria y por lo tanto, ver a la organización como un satisfactor de necesidades y desarrollo del mismo. De esta manera, hablar de una organización como una expresión del comportamiento humano nos lleva al contexto de la Psicología como ciencia, que tiene como objeto de estudio las diferentes expresiones de la conducta humana y muy en lo particular, de la Psicología Industrial cuyo objetivo fundamental es estudiar las organizaciones productivas de una sociedad y la interrelación del ser humano con ésta en sus diferentes instancias.

De acuerdo con Bernard, "la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas para alcanzar ciertos objetivos de dos o más personas"(1971:12). Un aspecto fundamental para la existencia de una organización, es la cooperación entre sus miembros, ya que para que una organización se mantenga viva se requiere que "los miembros del grupo sean capaces de comunicarse, están dispuestos a contribuir con acción y con miras a cumplir un propósito común"(Chiavenatto, 1988: 7).

Desde esta optica, podemos considerar que las organizaciones, permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades a los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En otras palabras, las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden

alcanzar. Una organización ejerce un impacto sobre la vida de los individuos, son parte del medio donde trabajan, crean, viven, se alimentan y en general satisfacen sus necesidades. Una organización puede ser una empresa industrial, comercial, una de servicios, un hospital, la universidad, la iglesia, la milicia, los servicios públicos, etc.

En este sentido, las personas pasan la mayor parte del tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones, la producción de bienes no puede ser desarrollada por personas que trabajen solas, por lo tanto, las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de organizaciones.

2.2. La Administración de los Recursos Humanos dentro de una Organización

Podemos considerar una empresa como una "organización social, con objetivos propios, motivada económicamente o monetariamente, que recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información y transforma esos recursos en salidas de productos, servicios y recompensas a los miembros de la organización lo suficientemente grandes para mantener su participación"(Chiavenatto, 1988: 12). Bajo este concepto, una empresa es una forma de organización con un sistema abierto donde hay "inputs"; personas, materiales, dinero y "outputs"; en forma de productos, servicios y recompensas para sus miembros.

Si consideramos a una empresa como un sistema de organización abierto, veremos que a medida que crece tiende a ser más complejo su funcionamiento, ya que sus partes exigen una creciente interdependencia entre ellas y para su

medio ambiente, en el proceso de transformación y producción de satisfactores. El desarrollo va acompañado de una creciente heterogeneidad en las interrelaciones de sus elementos, es decir, una empresa entre más grande se transforma, la coordinación entre sus elementos, tienden a ser más complejas.

En lo concerniente a los recursos humanos al interior de una organización, al igual que los otros elementos de la misma, tienden a ser más complejas sus interacciones en la medida en que la organización es más grande y dinámica. La Administración de los Recursos Humanos (ARH), es una especialidad que surgió con el crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. De manera general podemos decir que la ARH, tiene como objetivo básico el aprovisionamiento, la aplicación, el mantenimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Es importante la ARH dado que "Si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, muy poco sirven las materias primas, las maquina, el dinero, las instalaciones y todos los recursos materiales de que se pueda disponer" (Op. cit. Diplomado de Recursos Humanos, 1997: 31).

El factor humano es el principal elemento de una organización, pues a diferencia de los otros elementos, como son los económicos, materiales, tecnológicos, etc., es un elemento vivo, que se encarga de darle valor y dinamismo a los otros. De aquí la importancia que se desarrollen áreas administrativas como la ARH que se encarga de coordinar, orientar y desarrollar al ser humano en acorde a los objetivos organizacionales, en el cual resulten beneficiados ambos.

Algunas definiciones que describen la Administración de Recursos Humanos son:

La administración de personal, se refiere al reclutamiento, selección y colocación de los recursos humanos en la empresa, siendo un componente principal de la amplia función administrativa y que tiene raíces y ramificaciones que se extienden a través y más allá de cada organización”(Wendell, 1989: 31).

“Ciencia Social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una de una estructura formal y a través del esfuerzo humano”(Fernández, 1982:25).

La Administración de Recursos Humanos, significa conquistar y mantener a las personas dentro de una organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable”(Chiavenatto, 1988: 123).

“Ciencia Social que facilita la canalización y conservación positiva de la energía humana en todas sus manifestaciones, para transformar los recursos de la naturaleza en bienes y servicios en beneficio del individuo mismo, la propia institución y del país en general”(Op cit, UNAM, 1997: 35).

De acuerdo con lo citado anteriormente, podemos señalar que la administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Hasta aquí, hemos visto el binomio productivo que se da entre el ser humano y la organización como un medio para que se logre la satisfacción de necesidades, a través de la cooperación, comunicación y organización con otras personas y a su

vez, hemos analizado que conforme más grande es una organización más complejas son las relaciones entre sus elementos, aspecto del cual no queda al margen los recursos humanos, motivo por el cual surgen la ARH que se encarga de ver por éstos.

La Administración de Recursos Humanos como proceso administrativo que es, posee una serie de etapas como son las siguientes:

- a) Planificación de los recursos humanos, etapa en la cual se garantiza que en forma constante se cuente con el personal necesario, dependiendo del análisis de los factores internos con las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes y expansiones departamentales y factores externos como el mercado externo.
- b) El Reclutamiento, que se refiere al proceso a través del cual se buscan los candidatos adecuados a los requerimientos de la organización.
- c) Selección, que tiene que ver con el proceso en el cual a través del apoyo de herramientas de investigación como, entrevistas, pruebas técnicas y de habilidades, curriculum del candidato, se evalúa y selecciona a los candidatos viables a ocupar un puesto vacante.
- d) La Socialización, etapa en la cual se ayuda al personal de nuevo ingreso a su adaptación a la organización.
- e) La Capacitación y el Desarrollo, etapa del proceso de la administración de los recursos humanos, en el que se busca aumentar las capacidades de los empleados, para incrementar la efectividad de la organización. La capacitación

sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual mientras que los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

- f) La Evaluación del Desempeño, en esta parte del proceso se compara el desempeño laboral del trabajador contra los objetivos o parámetros establecidos por el puesto que ocupa dicha persona, en esta etapa la ARH establece junto con la directiva organizacional las políticas que guían la evaluación del desempeño.

- g) Finalmente tenemos, la fase en la cual se tratan los ascensos, traslados, los descensos y despidos. Todas y cada una de estas acciones afectan los recursos humanos, por tanto es fundamental la correcta administración de los mismos, que deben de ir acorde a los objetivos de la organización (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996: 412-414).

La Administración de los Recursos Humanos tiene como objetivos básicos los siguientes:

- a) Crear y mantener un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos organizacionales.

- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.

- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Por supuesto los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos están fundamentados en la misión y objetivos que organizacionalmente se tengan establecidos.

2.3. La Psicología dentro del Proceso Administrativo de los Recursos Humanos

El proceso Administrativo de los Recursos Humanos, esta apoyado por varias disciplinas, entre las que podemos señalar a las siguientes:

- a) La Ingeniería Industrial, en aspectos como el estudio de tiempos y movimientos, sistemas de incentivos y valoración de tareas.
- b) La Sociología, con estudios de grupos formales e informales dentro de la organización, técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo, análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.
- c) La Antropología, primordialmente con los conceptos de cultura y subcultura.
- d) El Derecho, con los principios que deben regir las relaciones obrero-patronales a través de los aspectos legislativos.
- e) La Economía, en aspectos como, el capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, impacto de la educación a la economía.
- f) Las Matemáticas, con modelos de estadística inferencial para la toma de decisiones sobre los recursos humanos, los modelos de regresión a las curvas de salarios y valuación de puestos, la computación electrónica, etc.

Si recordamos que el elemento esencial por y para el cual se crea esta disciplina es el ser humano, una de las ciencias en la cual encuentra un gran sustento científico para explicar la interrelación entre el hombre y la organización es la Psicología, ya que dentro del proceso administrativo de los recursos humanos, la psicología como disciplina, interviene en los siguientes aspectos:

- En la selección del personal
- Capacitación y Desarrollo
- Orientación Profesional
- Test Psicológicos
- Actitudes, Motivación, Conflictos, etc.

Partiendo de este contexto, daremos una explicación más detallada de cómo y por qué interviene la psicología en este proceso, a fin de establecer relación interdisciplinaria dentro de las organizaciones productivas. Partiremos del hecho de señalar algunas definiciones de lo que se entiende por Psicología Industrial o Psicología de las Organizaciones.

"La Psicología del Personal, trata tradicionalmente los problemas de selección, educación y adiestramiento, también ha estado profundamente aplicada a la descripción y evaluación de puestos, así como a la calificación de la ejecución en dichos puestos, siendo el trabajo realizado en este campo de naturaleza aplicada, con una orientación marcada sobre las diferencias individuales" (Howell, 1979: 6).

Por su parte, Dunnett y Kirchner (1984), definen a la Psicología Industrial, como la ciencia de la conducta humana dentro de un contexto laboral, resaltando dos aspectos relevantes: ciencia y conducta. La psicología como ciencia trata de descubrir y desarrollar conceptos explicativos a través de la identificación,

descripción y observación de variables, mediante el seguimiento de un método sistemático y experimental. El análisis de la conducta se refiere a los comportamientos posibles que hagan una o varias personas. Así, tenemos que la gama de conductas que estudia la psicología en la industria es amplia interesándose fundamentalmente en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos, con la finalidad de crear circunstancias que optimicen la adaptación y utilización del individuo en la organización.

Un punto importante en lo que hemos mencionado es que, la Psicología en la Industria como ciencia, introduce el método científico como base para estudiar y analizar las acciones de la conducta humana y la utilización de los recursos humanos dentro de una organización productiva .

2.4. El Papel Profesional del Psicólogo dentro del Proceso Administrativo de los Recursos Humanos

El Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP) define a la Psicólogo como "El profesionista universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos, afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria"(Op. Cit. 1978: 510-512).

Así mismo, en el año de 1978 el CNEIP definió el siguiente perfil del psicólogo en México:

El Psicólogo es un profesionalista cuyas funciones son: evaluar, planear, Intervenir para modificar un problema de conducta humana, así como prevenir e investigar. Posee las herramientas y el marco teórico-práctico para intervenir y resolver problemas de comportamiento en las áreas de educación, salud pública, producción y consumo, organización social y ecológico.

Mientras que las herramientas de investigación y diagnóstico son: la entrevista, las pruebas psicométricas, las encuestas, los cuestionarios, las técnicas sociométricas, las pruebas proyectivas, la observación y los análisis formales.

Como podemos ver el psicólogo estudia el comportamiento humano individual y social en todas sus formas y en lo que al contexto de la industria se refiere el psicólogo industrial o psicólogo de la organización, trata de conocer la conducta humana manifiesta en situaciones de grupo, interesándose en la conducta total de los grupos y organizaciones y con interacciones entre los individuos, en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización. Así, tenemos que un psicólogo industrial se interesa en los problemas de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales y de la interacción entre las necesidades de los empleados”(Dunnette, 1989: 16).

Las áreas donde incide el psicólogo dentro de la industria son:

- a) Reclutamiento, a través de sistematizar un método por el cual se puedan descubrir posibles candidatos. Mediante la aplicación de test psicológicos, entrevistas y observaciones.

b) **Análisis de Puestos**, el estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto, en forma general y que consiste en enlistar ordenadamente lo que se hace en el puesto y lo que se necesita saber para hacerlo bien. El análisis de puestos consiste en, la división del puesto en sus componentes mayores y en la identificación de los elementos que constituyen cada componente.

El psicólogo industrial interviene a través de utilizar herramientas metodológicas tales como, la observación directa del trabajo, entrevistas con quienes ejecutan el trabajo y con todos aquellos que están relacionados directamente al mismo.

c) **Selección de Personal**, el estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo determinará las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo adecuadamente. En esta parte del proceso, el psicólogo interviene a fin de lograr el hombre adecuado para el puesto adecuado, para lo cual lleva a cabo tanto pruebas psicotécnicas y prácticas, a fin de seleccionar al candidato más viable a las características y requerimientos planteados por el puesto de trabajo.

d) **Capacitación y Adiestramiento**, otro método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo, es capacitar y adiestrar a los empleados en las funciones o conocimientos requeridos por el puesto.

El rol del psicólogo en la capacitación y el adiestramiento, es determinar qué conocimientos se requieren aprender, que tipo de habilidades es necesario adiestrar, así como qué tipo de actitudes es necesario modificar y, lo más importante, determinar si los programas de adiestramiento y capacitación han logrado cumplir con los objetivos planteados.

e) Otras áreas en los cuales también incide el psicólogo dentro de la industria es en aspectos como, la orientación del personal, ingeniería psicológica, así como de motivación humana y el desarrollo organizacional. En todas y cada una de ellas, la intervención del profesional de la conducta humana se define por establecer los métodos sistemáticos y científicos que delimitan la incidencia que tiene el medio ambiente laboral, de la organización, así como el medio físico sobre el empleado y con ello la repercusión en su rendimiento y adecuación con su contexto. Por otro lado, respecto del establecimiento de las herramientas de análisis que permitan definir dichas causas y lo más importante las propuestas en materia de diseños de programas que se encaminen a la búsqueda de lograr la integración, motivación y productividad del empleado para con la organización.

CAPITULO III

CAPITULO III

3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

3.1. El Proceso de Capacitación, Antecedentes

Fue en el año de 1978 cuando en México se elevó a rango de derecho social el entrenamiento y capacitación del trabajador, " todo trabajador tiene el derecho que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (Ley Federal del trabajo, 1978, 96-97). A partir de ese momento en las organizaciones se ha capacitado al personal bajo diferentes razones; por una obligación legal, una moda, impacto curricular, obligación contractual, por mantener al trabajador ocupado, por ejercer un presupuesto, etc. Sin embargo también ha existido la parte en la cual se ha capacitado con base a necesidades específicas como incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes en busca de que el trabajador desempeñe correctamente las funciones de un puesto de trabajo determinado. Bajo este mismo concepto también se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de una nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. Como podemos observar, la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entrenamiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad.

El proceso de capacitación puede tener relevancia o carecer de esta en una organización dependiendo del enfoque que se le dé a la misma, tomando en

consideración la metodología, sistematización y compromiso con la que se lleve a cabo.

Por otra parte, muchos son los aspectos que realmente llevan a que el proceso de capacitación en una organización no sea valorado, que su aplicación no sea efectiva o simplemente que los esfuerzos que se hacen en materia de capacitación y que son reconocidos tanto por la organización como por los trabajadores no sean adecuados y productivos. En una investigación desarrollada por el despacho Asesoría y Administración Aplicadas S.A. en 1990, se obtuvieron los siguientes resultados con respecto al estado de la capacitación en las organizaciones en nuestro país, obteniéndose los siguientes resultados:

- La mayoría de las empresas encuestadas no evalúa los resultados de la capacitación.
- Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.
- No se hacen los diagnósticos de capacitación correctos.
- Se capacita por cumplir con la ley.
- Las exigencias de la capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

Así mismo, se encontró que el principal problema en materia de capacitación se encuentra en las micro y pequeñas empresas, ya que en éstas, si se llega a hacer algún tipo de capacitación, es muy rudimentaria. En ese sentido, en la mayoría de estas empresas no se tiene ninguna idea de lo que hay que hacer. De acuerdo a los datos estadísticos obtenidos de esta investigación más del 90% de la planta productiva está en esta situación, lo cual resulta bastante preocupante (Reza, 1995: 13 y 14).

Ante esta situación y tomando como referencia el estado actual del país, la planta productiva se enfrenta ante factores como, la competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones, etc. La capacitación es por tanto una de las acciones más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes negativas y desaparecer vicios. Sin ser una panacea, resulta ser la herramienta real para contribuir al cambio, de hacer ver a las personas que crean en sus beneficios consistentes en dotarlos de conocimientos y habilidades que les permita desarrollarse en sus centros de trabajo. Como se puede ver, es necesario fomentar la existencia de un proceso de capacitación que sea estructurado, sistematizado y continuamente evaluado, que realmente identifique y satisfaga las necesidades de crecimiento y desarrollo de las organizaciones a través de fortalecer al elemento humano que las constituye.

Ahora bien, y para fines de resaltar la relevancia que tiene el proceso de capacitación al interior de una organización es necesario que definamos las etapas que conforman el proceso, para posteriormente ubicarnos en el tema central del presente capítulo y el cual será el marco de referencia para el presente reporte de trabajo y la actividad práctica desarrollada.

Comenzaremos por dar definiciones de lo que se entiende por capacitación:

“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” (UCECA, 1979: 50).

"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 inmediato superiores, su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva" (Reza, 1995: 25).

"La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos", (Pinto, 1992: 9).

A través de estas definiciones podemos considerar que la capacitación es un proceso que se encamina a modificar las conductas de los individuos mediante el incremento de sus conocimiento y habilidades a través de procedimientos de enseñanza-aprendizaje dirigido al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización.

Como proceso que es, la capacitación vista desde una óptica administrativa, está constituida por las siguientes etapas:

PLANEACIÓN. En esta etapa se hace la determinación de las necesidades de capacitación, objetivos, objetivos organizacionales, planes y programas de capacitación y presupuestos.

ORGANIZACIÓN. Durante esta etapa se establecen las estructuras orgánicas y funcionales del área de Capacitación, estructuras, procedimientos, integración de recursos (instructores), e integración de recursos materiales.

EJECUCIÓN. Esta viene siendo la puesta en marcha del sistema de capacitación y la coordinación de los mismos, como, servicios, desarrollo del programa, coordinación de los puestos y control administrativo y presupuestal.

EVALUACIÓN. Es el proceso de medición y corrección de todas las intervenciones para observar que los hechos, se ajusten a los planes e implica la comparación de lo alcanzado con lo planteado en los objetivos (Pinto, 1992: 46-50).

Dentro de este proceso administrativo de la capacitación, una parte fundamental de éste, es la etapa correspondiente a la Planeación, en la que se encuentra el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

3.2. El diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Definición:

El Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), como ya lo indicamos es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones al plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a cumplimiento, habilidades y actitudes que cada persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Necesidad de capacitación, es "Es aquella carencia, o ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes del

trabajador que repercuten en el buen desarrollo de las labores de su puesto" (Arno, 1979: 3).

Cabe señalar que las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos :

MANIFIESTAS. Cuando son fácilmente observables y no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas. Teniendo por ejemplo; el caso de trabajadores de nuevo ingreso, promociones, rotación de personal, cambios tecnológicos ,administrativos y operativos.

Para este tipo de necesidades, la capacitación adquiere un carácter preventivo, ya que debe ser impartida antes de que se susciten dichas situaciones.

ENCUBIERTAS. Este tipo de necesidades no son observables directamente, su identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva y hacen referencia a los problemas de desempeño que presentan los trabajadores en el puesto que ocupan y que puede deberse , entre otros aspectos, a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes del trabajador (Mendoza, 1982: 37-38).

En el caso de las necesidades encubiertas, la capacitación requerida tiene un carácter correctivo ya que se efectúa para resolver los problemas detectados.

El Diagnóstico de Necesidades no sólo se aboca a proporcionar información sobre los tipos de necesidades enunciadas, y que se refieren principalmente al TRABAJADOR, sino además, de lo que la EMPRESA requiere para el óptimo desempeño de las actividades de sus trabajadores (maquinaria, materiales, condiciones y equipo de higiene y seguridad, entre otros).

De esta manera se obtiene mayor riqueza de información al determinarse a quién corresponden las necesidades: Trabajador o Empresa, lo cual posibilita encauzar

los esfuerzos y recursos, políticas y estrategias y en suma a la organización en pos del éxito de sus objetivos.

Como ya hemos indicado El Diagnóstico de Necesidades resulta de fundamental importancia dentro del proceso de capacitación, ya que su correcto desarrollo a través de la utilización de una metodología de investigación apropiada, proporciona una base sólida y realista de problemática existente, asegurando en gran medida que las acciones de capacitación darán solución a la misma.

Además de lo anterior, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación nos permite:

- Ahorrar tiempo y recursos
- Iniciar las acciones de capacitación sobre una base verídica.
- Desarrollar actitudes favorables de los recursos humanos hacia la capacitación, en cualquier nivel.
- Determinar los insumos necesarios para la elaboración de los planes y programas de capacitación.
- Contar con la información necesaria para la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación por parte de la empresa.

3.2.1. Objetivos del DNC de Capacitación

Partiendo del hecho de que toda empresa persigue optimar sus resultados en función de los objetivos que la sustentan, hemos citado que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación la lleva a localizar los elementos de que carecen los trabajadores para el desempeño eficiente en su puesto.

Cuando la empresa presenta costos elevados, desperdicios de recursos y tiempo, bajas de producción o de poca calidad, falta de colaboración y accidentes en el trabajo, entre otras, tales problemas puedan deberse a las deficiencias del personal como a la administración de la organización.

Por lo tanto, los principales objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, son:

- Identificar la problemática de la empresa.
- Definir si los problemas detectados corresponden a necesidades de los trabajadores o de la empresa.
- Establecer el tipo de acciones de capacitación a realizar
- Determinar las prioridades de las acciones de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa y los trabajadores.
- Precisar la selección y formación de grupos a capacitar así como las áreas y niveles.
- Indicar los tiempos con que se cuenta para efectuar la programación de las acciones de capacitación.
- Definir las necesidades de recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que se requieren para desarrollar la capacitación (D.G.C.y A. 1984: 10).

3.2.2. METODOLOGÍA DEL DNC

El Diagnóstico de Necesidades debe ser una investigación continua y sistemática, en la cual se establecen comparaciones, se detectan y determinan las necesidades de capacitación, así como aquellas de otro tipo que influyen en este proceso, utilizándose para ello una metodología de investigación cuyo

procedimiento varía en su aplicación dependiendo del tipo de necesidades a cubrir, manifiestas o encubiertas.

3.2.3. Necesidades Manifiestas

Aunque como ya se mencionó anteriormente, este tipo de necesidades deben estar establecidas por la empresa de acuerdo a sus objetivos, cambios o políticas de expansión, la experiencia nos demuestra que frecuentemente no sucede así, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, propiciándose con ello, que al no ser satisfechos oportunamente, con el tiempo se conviertan en necesidades encubiertas que requieren una investigación más profunda y mayor inversión para su satisfacción en cuanto a tiempo, recursos y esfuerzos.

Para establecer las necesidades manifiestas, es necesario en primer lugar determinar las causas a las que están referidas:

1. Inducción al Puesto.
2. Complementación de las tareas del puesto.
3. Información general de la empresa.

Las causas mencionadas pueden presentarse en la empresa de manera aislada o conjunta, pero de hecho en cualquier momento tiene lugar alguna de las tres.

Determinadas las causas, el procedimiento a seguir en cada uno de los casos se desglosa a continuación.

1. Inducción al Puesto.

Se requiere que el trabajador aprenda de manera integral las actividades, funciones y responsabilidades del puesto en cuestión, como es el caso de la

gente de nuevo ingreso o las promociones y rotaciones de personal a puestos totalmente diferentes a los que ocupaba el trabajador anteriormente, por lo cual es necesario:

- Elaborar el perfil de los puestos de trabajo, en caso de no contar con ellos.
- Analizar la información contenida en los perfiles.
- Definir los contenidos y eventos de capacitación a realizar, que respondan a dichos perfiles.

2. Complementación de las tareas del puesto.

En este caso, el trabajador sólo requiere aprender algunas de las tareas de puesto de trabajo, debido a promociones, rotaciones de personal y cambios tecnológicos u operativos, siendo el procedimiento a seguir:

- Contar con el perfil actualizado del Puesto de Trabajo anterior y del que se pretende que ocupe el trabajador.
- Determinar las diferencias existentes entre los Perfiles.
- Definir los contenidos y eventos de capacitación a realizar, con base en
- en tales diferencias.

3. Información relacionada a la Empresa.

Está referida a proporcionar al trabajador información respecto a los cambios de administración, políticas, organización y procedimientos de la empresa que le son necesarios conocer para el desempeño de las funciones de su puesto, requiriéndose en tal caso:

- Precisar la información que se pretende transmitir.

- Definir estrategias que permitan facilitarla oportunamente.

3.2.4. Necesidades Encubiertas

Como su nombre lo indica, el diagnóstico de este tipo de necesidades, requiere de una investigación exhaustiva que permita detectar las causas que las originan y sus posibles soluciones.

Es importante considerar que dicha investigación, aunque debe realizarse incluyendo a todas las áreas y puestos de trabajo de una empresa, en ocasiones sólo se lleva a cabo en una área, departamento o puesto determinado, que presenta una problemática específica y que por los objetivos y recursos de la empresa se le considera como prioritario.

Cuando el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se efectúa a la empresa en su totalidad, se requiere en primer lugar determinar de acuerdo con las políticas y objetivos establecidos, así como los recursos disponibles, la secuencia a seguir en la investigación respecto a las diferentes áreas, departamentos o puestos de trabajo en particular, que integran la empresa en cuestión.

En cualquiera de las situaciones anteriores, la metodología de investigación a utilizar es la misma, variando sólo en la extensión de la población a cubrir.

3.3. Etapas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Dicha metodología se divide en cuatro etapas integradas por técnicas y procedimientos específicos a desarrollar:

ETAPA 1. Situación ideal

ETAPA 2. Situación Real

ETAPA 3. Análisis comparativo de resultados

ETAPA 4. Determinación de Estrategias

3.3.1. Etapa 1. Situación Ideal.

En esta etapa se determina lo que debe hacerse en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, entendiéndose por ideal:

“ La situación de la empresa en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad”(Reza, 1995: 77).

La situación anterior, debe ser precisada por la estructura y organización de las empresas, a través, de sus manuales administrativos (de organización, procedimientos, etc.), en caso de que no existan, se requiere su determinación mediante el análisis o definición de los perfiles de puestos de trabajo.

1. Procedimientos y Técnicas.

En el caso de que la empresa cuente con la información necesaria para determinar la situación ideal, el procedimiento a seguir, apoyándose en la investigación documental, es el siguiente:

- Recopilar el material referente a manuales de organización, manuales de procedimientos; sistema escalafonario y catálogo de puestos; estadísticas de producción; índices de accidentes; marco legal y jurídico sobre capacitación; políticas de la empresa, entre otros.

- Revisar y analizar la información existente, enfatizando lo concerniente a los perfiles de puesto, elaborando para ello, fichas de trabajo.
- Estructurar la información obtenida, determinado cada uno de los perfiles de puesto de trabajo de la empresa (Mendoza, 1982: 49).

Cuando la empresa no cuenta con los documentos que nos proporcionan la información correspondiente, el procedimiento a seguir consiste en definir y establecer en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa los siguientes elementos:

- *Descripción genérica del puesto.*

Se considera como tal las funciones que tiene un puesto de trabajo, traducido en otras palabras sería el objetivo general a cubrir en el puesto.

- *Actividades.*

Conjunto de acciones referidas a las operaciones y tareas que se realizan para cubrir las funciones de un trabajo.

- *Conocimientos.*

Información que debe poseer una persona respecto a datos, principios, procedimientos, etc., concernientes a una actividad científica o tecnológica del puesto de trabajo a desempeñar.

- *Habilidades.*

Capacidad física y mental necesaria para ejecutar las tareas propias de una operación o puesto de trabajo.

- *Actitudes.*

Disposición afectiva de una persona hacia el trabajo en cuanto a responsabilidades, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, cooperación, comunicación, entre otros.

- *Recursos materiales.*

Se refiere a maquinaria, equipo, herramientas, utensilios materia prima, entre otros, que el trabajador requiere para desarrollar eficientemente sus actividades.

- *Condiciones y equipo de higiene y seguridad.*

Conjunto de indicaciones y equipos destinados a prevenir accidentes: mascarillas, extinguidores, cascos, letreros, salidas de emergencia, entre otros, así como las condiciones ambientales que son necesarias para el desempeño eficiente de las actividades de trabajo, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, etc.

- *Requisitos.*

Se refieren a las características propias del trabajador que exige como indispensable el desempeño de un puesto, tales como: escolaridad, sexo, edad, condiciones físicas y experiencia (Ponce, 1984: 13-17).

La definición y el establecimiento de los elementos anteriores se efectúa utilizando diversas técnicas e instrumentos, que si bien no son aplicables a todas las empresas, son susceptibles de adaptarse, como son: entrevistas, cuestionario, análisis por discusión de grupo, registros de observación, escalas, encuestas, análisis de expedientes, inventario de habilidades, lista de verificación, entre otros. Dichas técnicas e instrumentos se desglosan posteriormente, ya que también son utilizados para detectar la situación real de la empresa.

Es importante resaltar que los elementos mencionados se deben establecer con base en un análisis de lo que debiera ser y hacerse, resultando de ello los perfiles de puesto de trabajo que representan la situación ideal de la empresa.

3.3.2. Etapa 2, Situación Real

Determinar la situación real, implica investigar lo que es y se hace realmente en la empresa. Para ello se utiliza el procedimiento y técnicas mencionadas en la primera etapa, en donde se definen y establecen por cada puesto de trabajo los elementos de: descripción genérica, actividades, conocimientos, habilidades, actitudes, recursos materiales, condiciones y equipo de higiene y seguridad, y requisitos. En esta etapa dichos elementos se establecen y definen por cada trabajador en su puesto, con el objeto de que se cuente con los mismos parámetros de investigación y resultados, que permitan realizar su comparación (Reza, 1995: 79).

Las técnicas e instrumentos que se utilizan en la investigación del diagnóstico de necesidades para establecer la situación ideal y real, se desglosan a continuación:

1. Entrevista

Conversación que se lleva a cabo, en este caso, entre el responsable del diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último en su puesto de trabajo.

Las entrevistas son fundamentalmente de dos tipos: dirigida y semi-dirigida.

- Dirigida es conducida por el entrevistador, apoyándose en una guía de preguntas concretas.
- Semi-dirigida: se determina sólo aquellos aspectos generales sobre los que se desea obtener información. Es la más recomendable, ya que permite el cuestionamiento de las respuestas y proporciona información adicional acerca de actitudes, soluciones, causas de problemas, entre otras.

La técnica de entrevista además de requerir la elaboración de una guía de preguntas como instrumento para llevar a cabo, está conformada por tres pasos básicos: preparación, desarrollo y cierre.

La preparación se refiere a planear su propósito, lugar para llevarlo a cabo, tiempo, etc.

El desarrollo consiste en primer lugar, en informar al trabajador del propósito de la entrevista, establecer con él un ambiente de confianza, formular preguntas claras, concisas y directas, saber escuchar centrandolo el tema y emplear el vocabulario adecuado. Para el cierre de la entrevista se recomienda realizar un resumen y agradecer al entrevistado su cooperación.

2. Cuestionario

Serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier trabajador, tiene por objeto la obtención de datos que sean fácilmente cuantificables e interpretables

Los cuestionarios por ser impresos ahorran tiempo y alcanzan a un mayor número de personas, siendo recomendable que al propio investigador los presente a los trabajadores, conteste dudas que surgen y los induzca a proporcionar respuestas serias, completas y reales.

Su elaboración requiere determinar el tipo de personas que llenará el cuestionario (jefes, obreros, supervisores, etc.); listar las actividades que se desea investigar; plantear las preguntas de manera clara y sencilla y redactar las instrucciones de tal forma que se entienda cómo se anotarán las respuestas y qué deben contener (Reza, 1995:79-80).

3. Análisis por discusión del grupo

Consiste en llevar a cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor del trabajo. En estas reuniones se discuten los problemas que se han tenido en cuanto al desempeño de trabajo, determinándose las causas. Otra variante de esta técnica son los corrillos, en los cuales se divide al grupo en sub-grupos de cuatro a cinco personas.

En estas reuniones debe existir un moderador y un secretario, quien tomará notas de las conclusiones y las dirigirá de tal manera que se recopile la información sobre las deficiencias en las funciones, jerarquizando las posibles soluciones en orden de importancia.

Esta técnica tiene la desventaja de que entorpece la comunicación al estar el jefe inmediato presente, requiriéndose de parte del conductor un manejo psicológico de la situación para evitar que surjan conflictos

4. Observación directa.

Proporciona información detallada de las labores que realiza el trabajador en su puesto, así como las deficiencias de su ejecución, realizándose en el lugar en el que se desempeña. Consiste en registrar, a través de diversos instrumentos, todas y cada una de las actividades que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Esta técnica requiere personal entrenado en la observación y la supervisión y que conozca los sistemas de la empresa, así como, el que pueda analizar e interpretar el origen de las deficiencias.

Los instrumentos que se utilizan dentro de la observación son los registros anecdóticos, listas de cotejo y las escalas estimativas.

Para la elaboración de los registros y las listas de cotejo se deben tomar en cuenta, las actividades o tareas a observar, el grado de ejecución de las mismas y determinar la frecuencia con que se presentan, siendo una observación individual para cada trabajador que después se puede comparar con los demás.

Las normas de observación a seguir consiste en conocer el objetivo de la investigación, memorizar las actividades o tareas en cuestión, hacer las anotaciones pertinentes en el momento en que se dé la acción no confundir lo que

se observa con lo que se infiere, distinguiendo la operación, habilidad, rapidez, iniciativa, persistencia, concentración y fatiga del trabajador, entre otros.

Para asegurar la confiabilidad de la información se requiere que exista más de un observador y se aplique el instrumento en diversas ocasiones en situación similar.

Las Escalas Estimativas, deben estar constituidas por una lista de actividades o tareas a evaluar y la determinación de grados o niveles de calificación, que puedan indicar calidad, rapidez, frecuencia, precisión, número de errores, etc.

Se recomienda que sean tres los grados o niveles, por ejemplo: incorrecto, regular, correcto, asegurándose que existan claras diferencias entre ellos y, si es necesario, se describa el significado de cada uno.

5. Encuesta

Se utilizan para obtener información acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a las políticas de la empresa, sus necesidades y su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc.

Las preguntas se formulan de manera concreta; el instrumento puede aplicarse a todo el personal de la empresa y generalmente es anónimo.

6. Análisis de Expedientes

Con esta técnica se obtiene información de los archivos, que refleja de manera objetiva algunos aspectos del desempeño de los trabajadores. Por ejemplo,

asistencias, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, promociones, etc.

En caso de que la empresa no cuente con estos datos, se debe implantar su registro, ya que son valiosos para lograr los objetivos de la investigación.

Esta información puede ser integrada por cada trabajador o globalmente.

7. Inventario de Habilidades

Este instrumento están constituido por un listado que especifica de manera gradual los comportamientos de tipo psicomotriz que el trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, incluyendo grados o niveles de calificación para cada uno de ellos y un apartado de observaciones.

Su aplicación puede ser individual o grupal, siempre y cuando se trate del mismo puesto de trabajo y se especifiquen los nombres de los trabajadores.

Permite tener información específica de cada trabajador en su puesto, su principal inconveniente es que debe ser llenado por los supervisores o jefes inmediatos, quienes pueden emitir juicios falsos debido a fricciones con sus subordinados.

8. Lista de Verificación

Como su nombre lo indica, es un listado de las actividades desglosadas de un puesto de trabajo, presentándose en forma secuenciada; son llenadas por el propio trabajador, quien selecciona el dominio o carencia de conocimiento de las mismas.

Proporciona información sobre las necesidades individuales, aunque en ocasiones las respuestas no manifiesten objetivamente la realidad.

Una variante de este instrumento es la técnica de las tarjetas en la cual, en lugar de ser un listado, se pone cada actividad en una tarjeta para que el trabajador seleccione aquellas en las que se siente competente en su ejecución o viceversa

9. Otras Técnicas e Instrumentos

Existen otras técnicas menos usuales debido al costo y tiempo que requieren para su aplicación, como son: la dramatización, la lluvia de ideas, el buzón de quejas y sugerencias, etc.

La selección de las técnicas e instrumentos mencionados, se debe realizar en función del:

- Número de trabajadores y sus características..
- Dominio en su aplicación y elaboración.
- Tipo de información que se desea obtener
- Tiempo y recursos disponibles (humanos, materiales y financieros)

Es importante considerar que una sola técnica no proporciona toda la información deseada, siendo conveniente combinarlas y utilizar más de una.

Después de seleccionar las técnicas a utilizar y elaborar los instrumentos correspondientes, se procede a su aplicación al personal responsable de cada una de las áreas ocupacionales (supervisores, jefes inmediatos) así como a los funcionarios y trabajadores que conforman la empresa.

Posteriormente se analiza y clasifica la información obtenida, la cual constituye los perfiles de los trabajadores en su puesto de trabajo, determinándose con ello la situación real de la empresa .

3.3.3. Etapa, 3. Análisis Comparativo de Resultados

En esta etapa se efectúa un análisis comparativo con base en cada uno de los elementos que integran, tanto la situación ideal, como la real de la siguiente manera:

Se clasifica y ordena la información obtenida en la situación ideal por cada perfil de puesto, así como en la real por cada perfil del trabajador en su puesto.

Posteriormente se agrupan los perfiles de los trabajadores, obtenidos en la situación real, de acuerdo al perfil del puesto que ocupan.

Situación Ideal	Situación Real
Perfil del Puesto	Perfil del trabajador A
	Perfil del trabajador B
	Perfil del trabajador C

Se relaciona la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los de los perfiles de los trabajadores que los ocupan, estableciéndose las diferencias existentes en cada caso. Por ejemplo:

En el perfil del puesto de secretaria, las actividades que deben realizarse son: archivar, mecanografiar y recepción telefónica; en el Perfil del trabajador "A" las actividades que lleva a cabo son: mecanografiar y recepción telefónica; por lo tanto la diferencia existente es la de archivar, lo cual manifiesta una necesidad a satisfacer.

La información obtenida se puede concentrar en un cuadro de resultados por cada trabajador como el que se muestra a continuación

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES							
							Fecha: _____
Puesto _____				Trabajador _____			
Departamento o Área Ocupacional _____							
SITUACIÓN							
Desc. Genérica	Actividades	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Recursos Materiales	Cond. y eq. de Seg e Hig.	Requisitos

Una vez concluidos dichos cuadros, se agrupan en una matriz que incluye los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto, en el que además, se observa si la necesidad detectada corresponde al trabajador o a la empresa, esto se puede realizar en un formato como el que se ilustra en la siguiente página (D.G.C. y P, 1984: 29).

3.3.4. Etapa 4, Determinación de Estrategias

Los resultados que se obtienen en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, proporcionan los elementos suficientes para establecer estrategias de acción que, acordes a las políticas y prioridades de la empresa, respondan a la satisfacción permanente de las necesidades de los trabajadores en su puesto y permitan la elaboración y establecimiento de su sistema de capacitación.

En primer lugar, es importante establecer jerarquías respecto a la satisfacción de las necesidades detectadas en las diferentes áreas ocupacionales, puestos y trabajadores en particular y considerando los siguientes aspectos:

- Las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo
- Recursos humanos, materiales y financieros
- Políticas de la empresa

Establecidas las jerarquías, se procede a la definición de los contenidos de capacitación, acordes a las necesidades detectadas. Por ejemplo:

Necesidad Detectada	Contenidos
no sabe: • taquigrafía • archivo	Taquigrafía Archivonomía

Es importante aclarar que no siempre la necesidad detectada se traduce en el nombre del contenido de capacitación, habiendo además casos en los que para una necesidad se requiere más de uno. Ejemplo:

Necesidad Detectada	Contenidos
no sabe: • Atender al público	Comunicación Motivación Relaciones Públicas

Posteriormente se determina para cada contenido de capacitación, el tipo de acción a través del cual se desarrollará, tales como: cursos, conferencias, seminarios, entre otros. Ejemplo:

Puesto de Trabajo: _____			
Departamento: _____			
Fecha: _____			
TRABAJADOR	NECESIDAD DETECTADA	CONTENIDOS	ACCIONES DE CAPACITACIÓN
Trabajador "A"	No sabe atender al público	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia • Mesas redondas

Como paso final, se toman decisiones sobre la alternativa a seguir respecto al desarrollo de la capacitación, existiendo tres opciones para ello, que consisten en lo siguiente:

1. Con Recursos Internos

En este caso refiere a que las acciones de capacitación se llevarán a cabo por el personal de la empresa, a través de instructores internos y elaborando sus propios Programas de Capacitación.

2. Con Recursos Externos

En esta alternativa se contratan los servicios de una Institución Capacitadora o Instructores Externos Independientes, a quienes se les solicitan los programas de las diferentes acciones a desarrollar.

3. Con Recursos Internos y Externos

Consiste en desarrollar las acciones de capacitación utilizando, tanto a instructores internos, como los servicios de una Institución Capacitadora o Instructores Externos Independientes.

La elección de cualquiera de las acciones de capacitación utilizando, tanto a instructores internos, como a los servicios de una Institución Capacitadora o Instructores Externos Independientes.

- **Programas Específicos.** Son aquellos que responden a un puesto de trabajo y se elaboran al interior de la empresa, que satisfacen a las necesidades particulares de la misma y que pueden ser impartidos con recursos propios y/o externos .
- **Plan común de Capacitación y Adiestramiento.** Se refiere a los planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica (Reza, 1995: 87).

Habiéndose seleccionado la opción para desarrollar la capacitación, se procede a elaborar un presupuesto sobre los recursos humanos, materiales y financieros que serían necesarios para llevarla a cabo.

3.3.5 Planeación e Informe de Resultados del DNC

3.3.5.1. Planeación del DNC

Planeación del Diagnóstico de Necesidades:

El diagnóstico de necesidades de capacitación, requiere como investigación sistemática, contar con una planeación que permite establecer y desarrollar las acciones de una manera organizada y secuencial, posibilitando el cambio oportuno de estrategias de acción para el logro de los objetivos a alcanzar.

Dicha planeación es plasmada en un documento denominado Plan, que contiene los lineamientos necesarios para efectuar la investigación y tener un control sobre sus avances.

Los elementos de un plan son los siguientes:

1. Presentación

En este rubro se incluyen los datos generales tales como nombre de la empresa, responsable del trabajo, así como la fecha, duración y lugar de realización.

2. Introducción

Se indica la problemática que dio lugar a la elaboración del plan del diagnóstico de necesidades para su ejecución, lo que se pretende solucionar con ello y el contenido del mismo.

3. Objetivos

Enunciados que describen los resultados que se pretenden lograr al término del

diagnóstico de necesidades.

4. Metodología

En esta fase se especifican los pasos y acciones a seguir para detectar y determinar las necesidades de capacitación, así como las técnicas e instrumentos a utilizar en cada una de las etapas que se planteen.

5. Cronograma de Actividades

Con base en la descripción de los pasos y acciones a seguir, se establece una calendarización de actividades, que incluya el desglose de las fechas de realización de las mismas, esto sirve de guía y control de la secuencia y tiempo en que se efectúa cada una de ellas.

6. Recursos Humanos y Materiales

Se definen los materiales que se requieren para el desarrollo del plan, tales como escritorios, máquinas, etc., así como los recursos humanos necesarios para apoyar la realización de las actividades.

7. Presupuesto

En éste se desglosan los costos de los recursos materiales y humanos necesarios para su ejecución, definiéndose con ello los recursos financieros a utilizar.

8. Instrumentos de Control.

En esta fase del plan se debe de establecer un instrumento donde se registren las actividades y los recursos, así como la duración prevista de las actividades, que permita observar las posibilidades desviaciones, retroalimentado las alternativas

de acción correctivas o preventivas.

La presentación del Plan del Diagnóstico de Necesidades, se toma de suma importancia al permitir manifestar con claridad los pasos a seguir y recursos a satisfacer para su desarrollo y por consiguiente, facilitará negociar su autorización al enmarcar sus objetivos en pro del establecimiento del Sistema de Capacitación de la empresa.

Después de realizada la investigación del Diagnóstico de Necesidades y efectuado el análisis general de la información obtenida durante el desarrollo de sus etapas, se procede a elaborar y presentar un informe de resultados (D.G.C.P, 1984: 39-40)

3.3.5.2. Informe de Resultados del DNC

Elaborar un informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es de fundamental importancia ya que permite describir la situación investigada, la forma en que se realizó, facilitando además, la visualización de las necesidades detectadas, así como la información concerniente a sus causas y proporcionando los elementos para determinar las acciones de capacitación a seguir.

Los elementos que integran un informe son:

1. Datos Generales

Se especifica a que empresa pertenece el informe del diagnóstico de necesidades que se presenta, el nombre (s) de las personas que realizaron y fecha.

2. Índice

Se listan y enumeran las partes de que se compone el informe.

3. Introducción

Se incluye el propósito de la investigación y plantea de manera general el contenido del informe.

4. Metodología Utilizada

Se mencionan los pasos que se siguieron para el desarrollo de las acciones así como las técnicas y procedimientos utilizados.

5. Resultados Obtenidos

En este apartado se desglosan los aspectos concernientes a los problemas presentes en la empresa, sus causas, especificándose la detección y determinación de las necesidades encontradas y el establecimiento de las alternativas de solución a seguir.

6. Anexos

Se incluye toda aquella información complementaria que sea útil para comprender los resultados obtenidos, tales como gráficas, tablas, formas, etc. (D.G.C.P. 1984: 41-43).

CAPITULO IV

CAPITULO IV
Foto Regis CIFSA, Compañía Importadora y Comercializadora
de Artículos Fotográficos

4.1. Foto Regis, CIFSA

4.1.1. Antecedentes

Con más de 50 años en el medio, Foto Regis CIFSA, se ha consolidado como una empresa de gran tradición y presencia primordial en la comercialización de artículos y equipos fotográficos de calidad y vanguardia tecnológica. Así mismo ha sido protagonista en promover y contribuir con el crecimiento y desarrollo de la Cultura Fotográfica en el país, a través de crear y participar en espacios culturales, comerciales y educativos, en los que el objetivo básico, es elevar el nivel técnico, artístico y profesional de la gente dedicada a la fotografía, aficionados, estudiantes, fotógrafos profesionales y distribuidores que conforman el mercado fotográfico.

Foto Regis, CIFSA, es una empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos fotográficos, capital 100% mexicano, fundada el 13 de mayo de 1939, en la actualidad es distribuidora exclusiva a nivel nacional de importantes y prestigiadas marcas fotográficas mundialmente reconocidas tales como; Hasselblad, Broncolor, Mamiya, Toyo, Durst, Rodenstock, Paterson, entre otras así como de la prestigiada marca Konica de origen japonés.

4.1.2. Misión de Foto Regis, CIFSA

La Misión de Foto Regis CIFSA, es la de proporcionar al mercado fotográfico una amplia variedad de productos de calidad de las mejores y más prestigiadas marcas nacionales y extranjeras a precios justos, a través de cuatro conceptos fundamentales:

Económico. Participación cada vez mayor en la generación de capital nacional en la economía, que reditúe en la producción de utilidades para accionistas, empleados, acreedores y proveedores.

Comercial. Fomentar la cultura fotográfica vertida a través de información y capacitación por diferentes medios y espacios dirigidos a clientes, proveedores, empleados y aficionados a la fotografía.

Social. El establecimiento de fuentes de trabajo, cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales y el desarrollo humano de empleados, clientes y familiares de estos.

Ecológico. Cumplir con las disposiciones establecidas por las autoridades ecológicas que provengan y abatan la contaminación ambiental. (Foto Regis, CIFSA, 1990).

Lo anterior ha redituado en que Foto Regis CIFSA, tenga un reconocimiento importante dentro del medio, generando una solidez y confianza para con sus clientes, impulsando a nuestra compañía a buscar constantemente incorporar nuevas tecnologías productos y servicios de calidad, por lo que nos hemos

colocado como una de las mejores compañías en la venta de productos fotográficos, así como en el suministro de partes, refacciones y servicio pos-venta.

La principal marca que comercializamos es la marca japonesa Konica, a través de la cual distribuimos y comercializamos; cámaras y películas fotográficas equipos de fotoacabado (mini-labs), productos magnéticos, película de rayos x, copiadoras y faxes, papel y químico fotográficos. Esta amplia gama de productos ha posicionado a la compañía en la actualidad con un 14% de participación del mercado fotográfico en lo que a película y papel fotográfico se refiere y a ser líderes en todo lo referente a fotografía profesional o especializada.

El alto crecimiento que ha tenido la compañía, ha permitido que en la actualidad Foto Regis CIFSA, cuente con una filial Foto Industria, a través de la cual se manufacturan y comercializan químicos para la industria fotográfica y radiografía del país, además de exportar a Centro y Sudamérica.

Actualmente Foto Regis CIFSA, cuenta con una red de (480) distribuidores independientes (micro-industrias) en toda la República, un 60% ubicados en el D.F. y un 40% distribuidos en la República, principalmente en los Estados. del Bajío, Centro y el Sureste.

4.1.3. Filosofía de Foto Regis, CIFSA

Los puntos anteriores se plasman en un concepto de servicio integral que ofrece la compañía, cuyo beneficiario principal son nuestros clientes, en este sentido la meta principal de nuestra empresa, es la de proporcionar productos, servicios y soporte técnico eficientes y oportunos dirigidos a la satisfacción de sus necesidades. Para tal objetivo la compañía cuenta con departamentos

especializados tanto para los productos y servicios que comercializa así como con el personal profesional y capacitado, capaces de proponer soluciones prácticas que se transforman en beneficios que garantizan la efectividad y productividad operacional de nuestro servicio mismo que se refleja en la mejora y crecimiento de nuestros clientes, del personal interno de la empresa así como del desarrollo económico de la misma.

4.2. El Área de Capacitación de Foto Regis, CIFSA

4.2.1 Antecedentes

El área de capacitación y desarrollo en Foto Regis CIFSA, se creó en el año de 1990. Surge a partir de la necesidad de proporcionarles a los distribuidores de la marca Konica un soporte de asesoría técnica, conocimientos administrativos y comerciales para que estos puedan hacer más efectiva su actividad laboral y de servicio al público, a través del crecimiento y desarrollo del personal que trabaja en los negocios fotográficos.

El área de capacitación sustenta sus funciones bajo la filosofía de servicio posventa que establece la empresa "Brindarle al cliente de Foto Regis, un servicio extra desde el mismo momento de su compra; atención, asesoría, soporte técnico y desarrollo personal y comercial" (Foto Regis, CIFSA, 1990). Orgánicamente se localiza en la Subdirección Organizacional Corporativa y Mercadotecnia, de acuerdo con el siguiente organigrama:

DIRECCIÓN GENERAL

Subdirección de Organización y

Mercadotecnia

Gerencia de Capacitación

Gerencia de Personal

4.2.2. Misión y Objetivos del Área de Capacitación

La misión que tiene el área de capacitación y para la cual fue creada es la siguiente:

Desarrollar y fomentar el crecimiento del personal de Foto Regis CIFSA, de sus Distribuidores de la marca Konica y de la gente que constituye el medio fotográfico profesional y aficionado.

A través de la Planeación, Establecimiento e Implementación de los eventos psicopedagógicos y comerciales que desarrollen los conocimientos, habilidades y actitudes en el factor humano involucrado fortaleciendo así una cultura Fotográfica y de Servicio en los Niveles Técnico, Comercial y Administrativo.(Foto Regis, CIFSA, 1990).

Objetivos Generales:

- I. Determinar las acciones, cursos, seminarios y eventos que satisfagan las necesidades reales de crecimiento del personal de Foto Regis CIFSA y Clientes.

II. Área de desarrollo humano que fortalezca la Imagen de Servicio de Foto Regis CIFSA.

III. Mantener un sistema de enseñanza-aprendizaje que garantice y eficiente las acciones de Capacitación en su identificación, Aplicación, Evaluación y Seguimiento, a fin de brindar un servicio efectivo y de calidad a sus clientes internos; personal de Foto Regis, CIFSA y clientes externos; Distribuidores Konica, Fotógrafos Profesionales y Aficionados a la fotografía.

4.3. Funciones del Psicólogo en el Área de Capacitación en Foto Regis CIFSA

Como responsable del Área de Capacitación en Foto Regis CIFSA, ocupo el puesto de Gerente de Capacitación y mis funciones desde el punto de vista organizacional el cual sustentado por mi formación académica como Psicólogo, son las siguientes:

A nivel administrativo, reporto a la Subdirección de Organización y Mercadotecnia de la Cía., a su vez tengo bajo mi responsabilidad un Asistente de Capacitación. Físicamente me localizo dentro de las oficinas generales de la empresa, lugar desde el cual se coordinan de manera global todas las acciones administrativas y operativas de la empresa. En mi caso particular soy responsable de coordinar el proceso administrativo y operativo del proceso de capacitación de las 280 personas que integran la compañía y de los 480 Distribuidores de la Marca Konica. Soy responsable en la determinación de las acciones como cursos, conferencias y talleres, tendientes a satisfacer las necesidades de crecimiento tanto del personal de Foto Regis como de los Clientes de la Empresa. Tengo que

mantener un Proceso de Capacitación continuo, que garantice la eficiencia y calidad de estas acciones de enseñanza-aprendizaje en sus etapas de identificación y determinación de necesidades, aplicación, implementación de los mecanismos y formas de enseñanza, así como de la evaluación y seguimiento a estas acciones, para lo cual llevo a cabo las siguientes actividades:

- a) Primeramente tengo que determinar y aplicar las herramientas de análisis como cuestionarios, entrevistas, técnicas de observación, etc. a fin de identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento que requiere el personal para cumplir con sus funciones adecuadamente o para desarrollar al personal a nuevos puestos.
- b) Una vez que he definido estos instrumentos los aplico directamente en las áreas en las que estoy identificando las necesidades, áreas departamentales y distribuidores de la marca.
- c) Mantengo una comunicación continua con los gerentes de las áreas de trabajo de la Compañía. a fin de establecer las necesidades de capacitación específicas y globales como es el caso de los distribuidores de la marca a fin de determinar las acciones acordes a la solución de éstas necesidades.
- d) Identificadas las necesidades de capacitación, procedo a hacer la planeación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento en combinación con las áreas involucradas a fin de satisfacer las necesidades de capacitación del personal de Foto Regis CIFSA y de los Distribuidores Konica.
- e) Organizo los eventos de capacitación internos y externos en los aspectos de:

- Calendarización y Programación de actividades
- Identificación de los eventos, estructuración de los contenidos temáticos
- Determinar y coordinar a la población a quienes van dirigidos.

- f) También defino y organizo el material didáctico y humano (instructores o instituciones) que faciliten y satisfagan las necesidades en cada evento.
- g) Coordino el aspecto logístico antes y durante el desarrollo de los eventos; esto es la supervisión para la correcta realización del proceso de enseñanza y de la logística requerida.
- h) Realizo una evaluación continua de los programas, con la finalidad de contar con la información objetiva que retroalimiente los procesos de enseñanza - aprendizaje (eventos) internos y externos, a fin de asegurar su calidad y efectividad, mediante la aplicación de cuestionarios a los participantes, entrevistas, pruebas y reuniones con los mismos instructores.
- k) Superviso y coordino al equipo de instructores tanto internos como a los que contratamos por parte de instituciones capacitadoras a fin de garantizar la experiencia y calidad de los mismos.
- j) Y finalmente, doy seguimiento a las actividades de capacitación y adiestramiento a fin de contar con la información necesaria para retroalimentar y reestructurar las acciones del proceso de capacitación tanto del personal interno como Distribuidores Konica. Continuamente tengo juntas de retroalimentación con gerentes de área e instructor a fin de hacer los ajustes a los programas, así como una junta anual de planeación con todos los ejecutivos de la Compañía.

en la cual se delinearán los objetivos globales por los cuales se rige el área de capacitación.

CAPITULO V

Capítulo V

Descripción de las Actividades Realizadas en el Periodo 1995-1996 Una Detección de Necesidades de Capacitación en los Distribuidores de Productos Fotográficos Konica

5.1. Introducción

Como mencionamos en el Capítulo I del presente trabajo, la Industria Fotográfica es un sector dentro del contexto productivo del país, que ha mantenido un crecimiento continuo desde su nacimiento como industria comercial, hasta la fecha actual. Hemos visto anteriormente que importantes cambios tecnológicos se han suscitado en este medio, ejemplo de estos tenemos: la evolución que han tenido los equipos de foto-acabado en dimensiones, operación, velocidad de trabajo,; etc. la calidad y diversidad de las películas fotográficas que responden a diferentes características ambientales y al mismo sujeto a fotografiarse como es la luz, color, la velocidad de la toma, etc. Otro ejemplo lo tenemos en las cámaras fotográficas que han evolucionado de ser productos con sistemas mecánicos y de uso manual a productos con sistemas automáticos o cómo en la actualidad surgen las cámaras con sistemas digitales.

Toda esta gama de cambios tecnológicos en los productos fotográficos así como la constante evolución en las necesidades del fotógrafo, han generado dentro del medio fotográfico la necesidad de contar con los equipos, productos y servicios especializados, que cubran estas necesidades tanto para un público profesional con requerimientos muy especializados en materia fotográfica, como para una gran población de gente aficionada a la fotografía. Para ambos casos se requiere contar con gente que tenga los conocimientos en fotografía ventas y atención

adecuada así como habilidades en la manipulación de los productos fotográficos a fin de que puedan brindar un adecuado servicio y asesoría a los clientes que acuden a una tienda fotográfica en busca de los artículos y/o servicios que requieren.

Foto Regis, CIFSA, como ya lo hemos señalado es una empresa importadora de productos fotográficos, representante exclusivo de la marca Konica a nivel nacional. En la actualidad, tiene alrededor de 480 distribuidores con equipos de revelado e impresión de películas fotográficas (mini laboratorios) en toda la República, representando cada uno de estos laboratorios el equivalente a una tienda fotográfica con todas sus características comerciales.

Dentro de la filosofía de la empresa se encuentra como principio fundamental el concepto de "servicio-posventa", el cual esta definido y sustentado a través del apoyo y asesoría que recibe un cliente que adquiere los productos de la Marca Konica así como la enseñanza y preparación técnica, administrativa y de desarrollo humano que esta dirigida tanto al propietario del negocio, como a todo el personal que labora en la tienda fotográfica.

Todo lo anterior tiene la finalidad de mantenerlos actualizados en todos estos cambios tecnológicos, además de contribuir a su desarrollo humano con el objetivo de que sean capaces a su vez de lograr brindar un servicio de atención, orientación y apoyo técnico que satisfaga las necesidades del público consumidor (Foto Regis CIFSA, 1990). La parte de este servicio-posventa concerniente al aspecto del desarrollo humano esta bajo la responsabilidad del área de Capacitación y Desarrollo de la empresa, a través de la cual se establecen los programas de entrenamiento y capacitación dirigidos al personal que integra las tiendas fotográficas.

Dada la importancia que tiene que un empleado de ventas en una tienda fotográfica cuente con los conocimientos para brindar una correcta atención y orientación al público y considerando la especialización de este tipo de negocios, es importante dentro de la planeación del proceso de capacitación y entrenamiento de la gente, la fase correspondiente a la identificación y definición de las necesidades de capacitación que son requeridas a fin de que el personal de ventas cuente con los conocimientos y habilidades idóneas para cumplir con su trabajo de Vendedores-Asesores.

Los vendedores -asesores son el personal que se encuentra en un mostrador al interior de una tienda fotográfica y que posee los conocimientos en fotografía, técnicas de ventas y de atención al público y que son capaces de brindar un soporte técnico al público al mostrar las características del producto y o servicio, así como sus cualidades funcionales, de tal manera que es posible dar una orientación al cliente, a fin de que este tenga los elementos necesarios sobre el tipo de producto o servicio y pueda de esta manera lo mas objetiva y apegada a la satisfacción de sus necesidades (Foto Regis, CIFSA, 1995).

Por lo que en el presente trabajo daré un especial énfasis a esta parte del proceso de Capacitación a través del Diagnostico de Necesidades de Capacitación que lleva a cabo el Área de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa y que servirá de base para la planeación de las acciones que se desarrollan con la implementación de los programas de entrenamiento.

5.2. Objetivo del Reporte de Trabajo

Como responsable que soy del área de capacitación y desarrollo de la empresa, ocupando el puesto de Gerente de Capacitación y respaldado por mis conocimientos, experiencia y formación académica como Psicólogo Industrial, soy el responsable de mantener un proceso de capacitación continuo, el cual esta estructurado de la siguiente manera :

- Programa Interno
Dirigido al personal interno de la empresa
- Programa Externo Konica
Dirigido a todos los distribuidores de la marca
- Programa Foráneo
Dirigido a los distribuidores de la marca e impartido en plazas foráneas
- Programa de Fotografía Profesional
Dirigido al publico en general aficionado y profesional de la fotografía

La ejecución y desarrollo de estos programas de capacitación, significa que anualmente se impartan aproximadamente un total de 70 eventos, distribuidos de la siguiente manera:

Programa Interno	= 25
Programa Externo Konica	= 25
Programa Foráneo	= 5
Programa Fotografía Profesional	= 15

Impartir un número aproximado de 70 eventos anualmente, implica que sean capacitados alrededor de 1,200 participantes.

Con un promedio de asistencia de 17 personas por evento.

Llevar a cabo la definición de los cursos a fin de que sean los más adecuados en cada uno de los programas y a señalados, requiere de una investigación de campo la cual implica una labor de exploración, que llevo a cabo en los diferentes contextos, dependiendo del programa que estemos desarrollando. Así por ejemplo, si deseamos ver el programa interno de la empresa , la exploración y el análisis de las posibles necesidades al interior de la compañía lo investigo a través de entrevistar, aplicar cuestionarios y haciendo observaciones o bien aplicando algún otro tipo de instrumento que sirva para recabar información sobre los conocimientos y habilidades que posee la gente y que es con lo cual desarrollan su trabajo.

Esta investigación se dirige por una parte hacia los responsables de las áreas: supervisores y gerentes para establecer los posibles errores y problemática en que incide el trabajador. Y por la otra parte a través de aplicar cuestionarios, entrevistas, dinámicas de grupo, exámenes y observaciones a los mismos trabajadores y todo esto con la finalidad como ya he mencionado de recabar información del trabajador en comparación con el perfil y descripción de su puesto y determinar así los requerimientos de capacitación.

Esta parte del proceso administrativo de la capacitación, es la correspondiente a la DNC, como ya lo hemos señalado, el realizar esta fase nos permite "Identificar las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada, dentro de la organización. Y es a través de esta etapa de investigación, que el Psicólogo Industrial, como es el caso del responsable de este estudio, pone en practica sus conocimientos y herramientas de investigación y análisis para contribuir al objetivo de esta fase.

El presente trabajo tiene como finalidad reportar la metodología y resultados de un Diagnostico de Necesidades de Capacitación en el área de ventas, concretamente del Puesto de Vendedor de Mostrador, al interior de las Tiendas Fotográficas de los distribuidores de la marca Konica (clientes de Foto Regis, CIFSA), durante el periodo de trabajo 1995-1996; a fin de establecer las necesidades reales y específicas en el aspecto de enseñanza-aprendizaje que requiere el personal que integra esta sección del negocio fotográfico y que es fundamental en la comercialización y asesoramiento técnico de los productos y servicios que solicita el publico usuario.

Así mismo dicho trabajo será una justificación practica de las actividades que como Psicólogo Industrial desempeño en este contexto laboral, además de servir este reporte como una aportación a las actividades que puede desarrollar el psicólogo egresado de la Carrera de Psicología en la ENEP Iztacala, dentro del contexto productivo laboral.

5.3. Metodología en la Aplicada en el Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC)

La metodología que se desarrolló durante el presente diagnostico de necesidades de capacitación realizado durante el periodo de actividades del ciclo 1995-1996, se describe a continuación:

I. Presentación

Descripción de los datos generales; definición de la población, empresa, organización, lugar y fechas de realización.

II. Objetivo

Enunciado que describe las metas que se presenten lograr al termino del DNC.

III. Procedimiento

Descripción de las fases que constituyeron el DNC.

IV. Presentación de los Resultados obtenidos dentro del DNC.

V. Anexos

Se incluye toda la información (formatos, gráficas, tablas, formas, etc.) que sean útiles para comprender los resultados obtenidos.

5.4. Diagnostico de Necesidades de Capacitación en el Área de Ventas en una Tienda Fotográfica Distribuidor de la Marca Konica

5.4.I. Presentación del Contexto de Trabajo

1. Foto REGIS, CIFSA.

Es una empresa Importadora y Comercializadora de Artículos Fotográficos, distribuidora exclusiva a nivel nacional de la marca fotográfica Konica.

Domicilio: Mier y Pesado No. 131 Col. del Valle

Del. Benito Juárez, México, D.F.

C.P. 03100

Los artículos fotográficos, que bajo la marca Konica, distribuye Foto REGIS, CIFSA a sus clientes son:

- * Equipos de Revelado e Impresión fotográfica (Minilaboratorios)
- * Refacciones para los equipos
- * Papel y Película Fotográfica
- * Químico Fotográfico
- * Cámaras Fotográficas de 35 mm

2. Distribuidores Konica

Como se ha mencionado, Foto REGIS, CIFSA, tiene aproximadamente 480 distribuidores Konica en la República mexicana, el 60% (288) se localizan en el D.F. y Edo. de México y el 40% (192) en los diferentes Estados de la República, principalmente en los Estados. de Chiapas, Oaxaca y Veracruz.

Definiremos un Distribuidor Konica, como aquel empresario del giro fotográfico, que posee una o más tiendas fotográficas, con las siguientes características:

- * Posee un equipo de revelado e impresión (Minilaboratorio)
- * Hace uso de consumibles de la marca, químico y papel fotográfico.
- * Compra y Comercializa productos de la marca, película, y cámaras fotográficas.
- * Y la imagen del negocio posee los colores, azul y blanco así como el emblema, un arcoiris, de la marca Konica.

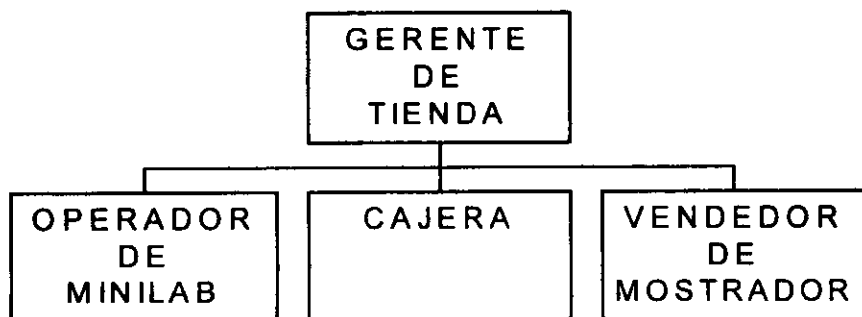
3. Tienda Fotográfica

Una Tienda Fotográfica es un negocio de giro comercial, especializada en artículos y/o servicios fotográficos cuyos clientes son fotógrafos profesionales y gente aficionada. Cada tienda esta constituida por tres secciones básicas, a) una área de foto-acabado, representada por el minilaboratorio, en el cual se realiza la producción de fotografías, b) una área de ventas , integrada por la sección de mostrador, en la cual se comercializan los productos fotográficos, tales como: películas, cámaras, productos y accesorios de exhibición y conservación de las fotografías, como álbum, texturizados, acabado en poliester, etc. Y finalmente, c) una área de caja, cuya función es la de hacer el cobro, recepción y resguardo de los valores por concepto de las ventas realizadas en el negocio.

4. Organización de la Tienda Fotográfica

La estructura organizacional básica con que cuenta un negocio fotográfico es el siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA TIENDA FOTOGRAFICA



A continuación haré una breve descripción de los puestos básicos que conforman la estructura organizacional de la tienda fotográfica.

Gerente o Propietario.- es el responsable del negocio, encargado de las actividades administrativas , financieras y comerciales del negocio.

Cajera.- es la responsable del cobro, recaudación y custodia de los ingresos económicos que entran a la compañía por conducto de las compras de productos y servicios que se ofrecen en el negocio.

Vendedor de Mostrador.- es el responsable de la comercialización de los productos, así como del asesoramiento que requiere el público a fin de satisfacer sus necesidades en materia fotográfica.

Operador de Equipo de Fotoacabado.- Es el responsable de la operación de los equipos de revelado e impresión, así como de la producción y calidad del foto-acabado (fotografías).

5. Delimitación del Campo de Trabajo en la Aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Como ya lo mencionamos al principio del presente capítulo, una parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de la industria fotográfica, ha estado basada en su evolución tecnológica , misma que se ha apoyado por la comercialización y la asesoría que se brinda al público en la solución de sus necesidades fotográficas, razón por la cual acude a un centro especializado como lo es una tienda

fotográfica. Por este motivo, el presente DNC que voy a describir, esta enfocado al área comercial del negocio fotográfico, concretamente analizando al puesto de vendedor de mostrador, por considerar este puesto importante en la interrelación que se tiene, entre las necesidades del medio (publico) y la evolución tecnológica y diversidad de los productos que ofrece la industria fotográfica.

Fecha de realización	Oct./Dic. 1996
Periodo de trabajo realización	1995-1996
Área de intervención	Puesto de Vendedor
Zona Geográfica	D.F. y Edo. de México
Promedio de empleados por tienda	10
Promedio de Vendedores por tienda	5

5.4.2. Objetivo del DNC Aplicado en el Área de ventas de las Tiendas Fotográficas Distribuidores Konica

El objetivo del presente Diagnostico de Necesidades de Capacitación aplicado al puesto de Vendedor de Mostrador, de una tienda fotográfica de los distribuidores Konica tuvo como finalidad obtener información a través de la cual se puedan identificar cuantitativa y cualitativamente las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes del personal al realizar sus labores y por lo tanto establecer y describir los siguientes aspectos :

- Las prioridades de capacitación del personal en el puesto.

- Los programas de capacitación que son necesarios para satisfacer las necesidades descubiertas.
- Describir los objetivos, contenidos y duración de los eventos programados , así como, todos estos puntos los desarrollaré en el reporte de resultados

5.3.3. Procedimiento empleado para el DNC

Descripción de las Fases aplicadas

El diagnóstico de necesidades de capacitación que a continuación voy a describir, estuvo integrado por 5 fases, siendo estas las siguientes:

Fase No.1 Planteamiento y Definición del Problema

Fase No.2 Establecimiento del Perfil y Descripción Ideal para el puesto de Vendedor de Mostrador

Fase No. 3 Determinación de la Situación Real

Identificación de las Necesidades de Capacitación en el Puesto de Vendedor de Mostrador

Fase No. 4 Presentación de los Resultados Obtenidos del DNC

Fase No. 5 Determinación de Estrategias de Capacitación

5.4.3.1. Fase 1. Planteamiento y Definición del Problema

Objetivo:

El objetivo para esta fase consistió en determinar y describir los problemas más comunes que se presentan con el personal de mostrador en relación con sus actividades laborales y que tienen relación con carencias de capacitación.

Procedimiento:

Para esta fase el procedimiento que llevamos a cabo consistió en los siguientes pasos:

- a) Descripción de la herramienta de investigación
- b) Selección de los participantes Gerentes y Dueños de tiendas fotográficas
- c) Aplicación de la herramienta de investigación
- d) Resultados obtenidos

a) Herramienta de Investigación utilizada; Para lograr el objetivo planteado en esta fase, realicé 3 sesiones con grupos de 5 gerentes y dueños de tiendas fotográfica, cada sesión tuvo una duración aproximada de 2 hrs. y estas se desarrollaron en el Centro de Capacitación de Foto Regis CIFSA, ubicado en Mier y Pesado No. 131 Col. del Valle .

b) Selección de los Gerentes y Dueños de las Tiendas Fotográficas; Como ya lo indique, las sesiones estuvieron integradas por gerentes y dueños, la selección para convocar a los participantes más adecuados estuvo delimitada por los siguientes aspectos:

- Los gerentes y dueños, representaban a un negocio fotográfico, con un promedio de 5 vendedores de mostrador.
- Los seleccionados contaban con una experiencia mínima de 5 años en el medio.
- Todos ellos poseían negocios representantes de la marca Konica.

Los gerentes y dueños seleccionados corresponden a los siguientes laboratorios:

Laboratorios Manhattan

Foto Pronto

Foto Casserau

Foto Madero

Foto Fast

Fotorama Latino

Larrañaga Color

Foto Afición

Foto Kodama

Foto Alex

Foto Taller

Foto Maritza

Foto Baltezar

Foto Kings

Foto Shot

c) Logística aplicada durante las sesiones; El procedimiento que desarrolle durante las sesiones de exploración de la problemática, estuvo enfocado de la siguiente manera:

- Convocatoria a los participantes, una vez seleccionados los gerentes participantes, a través de llamadas telefónicas y entrevistas directas, se les indicó el objetivo del presente trabajo y de la importancia de su participación, solicitando su colaboración para participar en estas sesiones, indicándoles las tres fechas que previamente habíamos establecido.

- Integración de los grupos de trabajo; cada sesión estuvo integrada por aproximadamente 6 participantes.
- Dinámica desarrollada durante las sesiones: la duración de cada sesión tuvo un tiempo de 2 hrs. aproximadamente y estuvo estructurada de la siguiente manera, primeramente hice una exposición del objetivo del área de capacitación, apoyo a sus distribuidores y del interés por mejorar la productividad del personal integrante del área de ventas en mostrador. Posteriormente solicite su cooperación a fin de definir la problemática en caso de haberla en el desempeño de su personal y que tuviese que ver con cuestiones de conocimientos, habilidades y actitudes.

Una vez realizada la introducción a través de una técnica de lluvia de ideas, con una duración aproximada de 20 minutos , se establecieron los siguientes aspectos o carencias que presenta el personal en mostrador.

d) Los puntos que se definieron (necesidades de capacitación manifiestas) son los siguientes :

* Conductas Pasivas

- falta de motivación
- bajo interés por solucionar problemas, atención al cliente
- carencia de profesionalismo, poca aplicación de sus funciones de vendedor.
- falta de integración al trabajo en equipo
- carencia de habilidades para tratar al cliente

*** Utilización de Técnicas de Ventas**

- desconocimiento de una técnica de venta
- confusión del uso adecuado de las técnicas de acuerdo al proceso de la venta.

*** Conocimiento del Producto**

- Desconocimiento de la totalidad de productos que maneja la marca Konica (cámaras y películas), y
- Características y funciones del producto

*** Conocimientos de Fotografía**

- Desconocimiento de principios básicos de fotografía y aplicación de técnicas para hacer tomas fotográficas
- Carencia de habilidades en la utilización de productos fotográficos, (cámaras, películas y equipos fotográficos).

*** Comunicación**

- Deficiente comunicación interna

Definidos los puntos básicos mencionados, procedí a solicitarle a los participantes que discutieran estos puntos y señalaran algunos ejemplos, esto a través de una dinámica de discusión en grupos de dos personas (binas). Esta dinámica tuvo una duración de 40 minutos. Una vez concluido el tiempo procedimos a hacer que cada uno de los grupos diera un ejemplo, algunos de los ejemplos mencionados son los siguientes:

Conductas Pasivas. Este rubro fue definido a partir de considerar que existen conductas que tienen que ver con la actitud del personal y que se ve reflejado con el interés por realizar su trabajo, en muchas de las coacciones el personal se limita a realizar únicamente las actividades delimitadas por su puesto, al presentarse un problema con algún cliente, por el mal cumplimiento de un servicio, no se responsabilizan de la situación o simplemente no canalizan el problema del cliente a través de un trato asertivo o mediante conductas proactivas.

Utilización de técnicas de ventas. En este punto se estableció la carencia de conocimientos que tiene el personal para llevar un proceso de venta, actuando únicamente como despachadores, limitándose a proporcionar al cliente el producto que solicita sin tomarse la molestia de presentarle otras alternativas que pudiesen ser más benéficas para el mismo y para el personal de mostrador convierte a la venta en una acción mecánica.

Conocimiento del producto. Un aspecto básico es el que por carecer en ocasiones del conocimiento y funcionamiento de los productos fotográficos, el vendedor se ve limitado al ofrecer las diferentes alternativas existentes o a dar una adecuada asesoría al cliente, deformando en ocasiones la eficiencia y rentabilidad y calidad del producto.

Conocimientos de Fotografía. Contar con conocimientos de fotografía, a fin de orientar adecuadamente al cliente, es básico por lo que el personal debe de conocer los principios básicos de la fotografía, este es un aspecto fundamental y que un alto porcentaje y sobre todo el personal de nuevo ingreso carece de estos conocimientos.

Comunicación. En este aspecto se hizo hincapié en la necesidad que existe por generar mecanismos de comunicación entre el personal y sobre todo que contribuya a lograr un trabajo de equipo y que vaya apegado a los objetivos que se plantean en el negocio.

A través de estas sesiones pude establecer el marco de la problemática que se presenta en el puesto de vendedor de mostrador, de esta manera es posible delimitar la investigación del presente reporte de trabajo.

5.4.3.2. Fase 2. Establecimiento del Perfil y Descripción Ideal para el puesto de Vendedor de Mostrador en la Tienda Fotográfica

Objetivo: En esta fase se determinó el ideal de lo que debe de hacer el personal que ocupa el puesto de vendedor de mostrador en la tienda fotográfica, entendiendo por ideal, "La situación de la empresa en la que sus recursos son los adecuados, suficientes y optimados en su utilización y las actividades laborales se desarrollen de manera eficiente, a fin de obtener el máximo de productividad " (Reza, 1995,. 77). De acuerdo con el análisis y definición de los perfiles y descripción del puesto de trabajo de vendedor de mostrador.

Procedimiento:

- a) Establecimiento de la herramientas de investigación
- b) Selección de la muestra
- c) Descripción de la metodología aplicada en la aplicación de la herramienta de investigación
- d) Resultados obtenidos.

a) Establecimiento de la herramienta de investigación. A fin de determinar y seleccionar a los gerentes y dueños de las tiendas fotográficas, con quienes nos apoyamos para esta sesión de trabajo y que fuesen los más representativos como muestra, establecimos las siguientes características que deberían de cumplir para ser seleccionados, mismas que a continuación describo:

- Ser gerente y/o Dueño de una tienda Fotográfica
- Tener una experiencia de 3 años en el puesto
- Supervisar a un mínimo de cinco empleados de mostrador
- Tener conocimientos de administración nivel licenciatura

c) Descripción de la Metodología aplicada en la aplicación de la herramienta de investigación. La sesión que lleve a cabo para determinar el Perfil y Descripción de Puesto de Vendedor de Mostrador, tuvo una duración de 2 hrs. y estuvo estructurada de la siguiente manera:

- Reunidos los participantes, les indique cual era el objetivo de la reunión, dando la oportunidad de aclarar dudas existentes.
- Como segundo paso, solicite que cada participante llenara un formato para describir un perfil de puestos, dando un tiempo de 25 min. aproximadamente.
- Como tercer paso y una vez que todos los participantes habían concluido la descripción del perfil, dividí al grupo en 5 sub grupos de 4 personas cada uno, una vez conformados los grupos, las instrucciones que les indique fueron las siguientes: Al interior de cada grupo deberán hacer una descripción, enlistando las actividades que debe de desempeñar, el puesto en forma cotidiana y finalmente señalar las principales herramientas de trabajo que debe de poseer para realizar adecuadamente su desempeño laboral. Para realizar este ejercicio

dimos un tiempo de 40 min. a fin de que pudieran realizar la tarea y escribirla en hojas de rotafolio.

- Como cuarto paso y una vez finalizado el trabajo en equipo, solicité a cada equipo que nombrara un representante a fin de que expusiera el trabajo realizado a todo el grupo. Presentadas las 5 exposiciones, procedimos a hacer un análisis de la información a fin de conformar una descripción general del puesto de vendedor de mostrador.

Del trabajo realizado, durante esta sesión, presento el siguiente perfil y descripción del puesto de vendedor.

**Perfil y Descripción del Puesto
de
Vendedor de Mostrador**

Datos Generales:

Puesto:	Vendedor de Mostrador
Área a la que Pertenece:	Dpto. de Ventas en la Tienda
Puesto al que Reporta:	Gerente de Tienda
Puestos que le reportan:	Ninguno
Puestos con los que se relaciona:	Cajera y Operador de ML

Personas externas con la que se relaciona:

Publico en general, Aficionados y fotógrafos profesionales.

Perfil del Puesto:

1) Habilidades Técnicas:

- * **Escolaridad:** Bachillerato
- * **Sexo:** Indistinto
- * **Complexión:** Delgada
- * **Estatura:** Promedio (mujeres; 1.65 mts., hombres; 1.70 mts.)
- * **Edad:** 25 a 29 años
- * **Presentación:** Pulcra , con vestimenta formal
- * **Manejo de equipos de oficina:**
calculadora, maquina de escribir, copiadora, fax.
- * **Experiencia:** 1 a 2 años

2) Perfil Psicológico:

- * **Habilidades para establecer relaciones inter-personales, facilidad de comunicación, actitud de colaboración y capacidad de negociación.**

Objetivo del Puesto:

Atender al público, aficionados y fotógrafos profesionales, a fin de satisfacer sus necesidades en materia de fotografía, a través de establecer con ellos un proceso de asesoría comercial, mediante la utilización de técnicas de ventas y conocimiento de las características y funcionamiento de los productos que comercializa el negocio , con la finalidad de lograr el cierre de ventas que reditúen en el beneficio económico del negocio y de él mismo.

Descripción de Actividades:

- Chequeo diario de la tarjeta de asistencia: entrada, hora de comida y salida.
- Antes de iniciar las actividades de ventas, hacer chequeo de los inventarios a fin de mantener el punto medio de equilibrio en inventario.
- Mantener actualizada la lista de precios de los productos y estar pendiente de las promociones que se realicen.
- Dar mantenimiento diario a los exhibidores; limpieza y orden.
- Durante el proceso de venta con el cliente, atenderlos con amabilidad y cortesía, cuando estos soliciten algún servicio, venta de productos fotográficos o servicios de foto-acabado.
- Generar el proceso de ventas con los clientes a fin de satisfacer sus necesidades y conseguir el cierre de la venta.
- Brindar asesoría a los clientes en materia de fotografía, del conocimiento de los productos, funcionamiento y características, toma fotográfica, foto-acabado y precios.
- Buscar la prospección de nuevos clientes, que sean potenciales.
- Dar mantenimiento a la cartera de clientes habituales, a través de mantener comunicación con ellos, a fin de identificar y estar al pendiente si requieren de algún producto o servicio.
- Entregar la mercancía al cliente, una vez que este haya realizado su pago correspondiente, verificando que la mercancía este en buenas condiciones.
- Mantener en orden y limpieza el área de trabajo; papelería en orden, ordenes de pago, folletos, mostrador limpio, etc.
- Mantener comunicación con el operador del mini-lab, a fin de tener conocimiento con respecto a la producción de las ordenes de revelado e impresión.
- Llevar un control sobre la relación de las ordenes de foto-acabado.

- Estar en comunicación continua con el Gte. y/o Dueño de la tienda, a fin de ejecutar los objetivos de ventas que se establezcan.
- Colaborar con las actividades generales de la tienda.

5.4.3.3. Fase 3. Determinación de la Situación Real identificación de las Necesidades de Capacitación en el Puesto Vendedor de Mostrador

Objetivo: El objetivo que establecimos para esta fase, consistió en determinar las actividades que en la práctica realiza el personal que ocupa el puesto de Vendedor de Mostrador, a través de aplicar herramientas de investigación; cuestionarios, lista de cotejo, hojas comparativas, observación directa y pruebas en frío, a fin de determinar las carencias que en materia de actitudes conocimientos y habilidades poseen los empleados que ocupan este puesto de trabajo.

Procedimiento:

- A) Selección de la Muestra
- B) Descripción de las Herramientas de Investigación
- C) Descripción de la Metodología aplicada para determinar las necesidades de Capacitación.

A) Selección de la Muestra. La muestra seleccionada en la cual se aplicaron las herramientas de investigación fue la siguiente:

1. Para la aplicación de los cuestionarios de conocimientos y la observación de las habilidades se determinó como muestra, de forma azarosa, al personal que ocupa el puesto de vendedor de mostrador en la tienda fotográfica, de 80 tiendas fotográficas, (Anexo #1).
2. Para la aplicación de la herramienta denominada Lista de Cotejo, que describe las actividades que desarrollan los empleados de mostrador, seleccionamos gerentes de tiendas fotográficas.

3. Para aplicar el instrumento en el cual se definió las características y funciones que debe de poseer un vendedor de mostrador se consideró a gerentes de tienda con las siguientes características; experiencia de 5 años dentro del medio y que tuvieran a su cargo un mínimo de 5 empleados de mostrador a su cargo.

B) Descripción de las Herramientas de Investigación. Las herramientas de Investigación que utilice son las a continuación descrito:

1. Cuestionario: Este instrumento consistió en una serie de preguntas dirigidas al empleado de mostrador, afin de identificar los conocimientos y actitudes en los siguientes tópicos; conocimiento del objetivo de su puesto de trabajo, identificación de las funciones del puesto, actitud de servicio, identificación del proceso de venta, conocimientos de fotografía básica, integración y motivación en el trabajo y finalmente que los encuestados describieran los eventos de capacitación que contribuyan a mejorar su trabajo. (Anexo # 2).
2. Observación Directa: La aplicación de este instrumento consistió en la observación en diferentes tiendas fotográficas seleccionadas azarosamente, sobre el desempeño de los empleados basado en la observación en los tópicos descritos en el cuestionario ya descrito anteriormente.
3. Lista de Cotejo: Esta herramienta consistió en hacer una lista con las principales actividades, concretamente 12 con la alternativa; las realiza Si y No. (Anexo # 3).

4. Pruebas en Frío: Este instrumento de investigación consistió en hacer visitas directas en las tiendas fotográficas con el objetivo de hacer una evaluación del personal de ventas en mostrador en lo concerniente a sus habilidades de ventas, servicio y conocimiento del producto y fotografía. (Anexo # 4).

C) Descripción de la metodología utilizada para determinar las necesidades de capacitación.

1. Aplicación de los cuestionarios: Para la aplicación de este instrumento se consideraron 80 tiendas fotográficas del D.F. y Área Metropolitana, todas ellas con un mínimo de 3 empleados de mostrador. El instrumento fue entregado a cada uno de los ocupantes del puesto para que fuese resuelto de manera individual en presencia del encuestador a manera de resolver posibles dudas. El tiempo para resolverlo fue de 30 min. máximo. Se considero aplicar el instrumento durante el tiempo de poco movimiento de venta en la tienda, a fin de que pudiese ser resuelto por los participantes con tranquilidad y sin interrupciones. Una vez resuelto los cuestionarios fueron concentrados en el Área de Capacitación de Foto Regis a fin de tabular los resultados obtenidos.
2. Aplicación de la Listas de Cotejo: Este instrumento fue aplicado a los gerentes de las 80 tiendas fotográficas que fueron seleccionadas para la aplicación de los cuestionarios descritos en el punto anterior. El instrumento fue entregado directamente al gerente de la tienda para evaluar a cada uno de sus empleados de mostrador. Se dio un plazo de 5 días hábiles a partir del día en que se entrego el documento, pasado este tiempo acudimos directamente con los gerentes a fin de recuperar el

instrumento y aclarar dudas en caso de que estas existieran, recopilado el total de instrumentos aplicados los concentre en el área de capacitación de Foto Regis para su tabulación y análisis.

3. Aplicación de las Pruebas en Frío y Observación Directa: Para la aplicación de esta prueba se escogieron de manera azarosa 30 tiendas fotográficas de la muestra de las 80 ya señalada. Una vez determinadas acudimos a las mismas a través del apoyo de 3 compañeros del Área de Ventas que fungiendo como "Clientes Incógnitos" quienes se presentaron a realizar una compra. El objetivo de esta prueba era el de realizar una observación directa del personal de mostrador durante el proceso de compraventa y hacer posteriormente una evaluación cualitativa del desempeño de los empleados en función a su actitud de servicio, habilidades para vender, conocimiento del producto y conocimientos de fotografía. Realizadas las evaluaciones correspondientes se procedió a llevarlas al área de capacitación.

Para la aplicación de las listas de cotejo, fuimos apoyados por un grupo de 5 Ejecutivos de Ventas de la compañía, todos ellos vendedores de Zona en el D.F. y Provincia y responsables de brindar el servicio de ventas y asesoría de los productos Konica a nuestros distribuidores, con una experiencia mínima de 8 años en ventas de mostrador y ventas de mayoreo además de tener buen conocimiento del medio fotográfico, consideramos además que estos ejecutivos de cuenta no fueran representantes en ninguna de las tiendas que visitaron a fin de no ser identificados por el personal al que se les aplico la prueba.

5.4.3.4. Fase 4. Presentación de los Resultados Obtenidos dentro del DNC

Los Resultados que a continuación voy a presentar, la finalidad de mostrar cuantitativa y cualitativamente las carencias en conocimientos y habilidades que poseen los empleados de mostrador de la tienda fotográfica.

1. Resultados obtenidos en la aplicación de Cuestionarios

Como ya se indicó, fueron 80 tiendas fotográficas las seleccionadas, todas ellas con un mínimo de 3 empleados de mostrador.

El Total de cuestionarios aplicados fue de: **312**

De las 80 Tiendas Fotográficas Seleccionadas el porcentaje de acuerdo al número de Empleados fue el Siguiente:

No. de tiendas	No. empleados	Porcentaje
20	5	25%
30	4	40%
28	3	35%

Los tópicos que fueron evaluados a través de los cuestionarios son los siguientes:

- a) Experiencia en el puesto
- b) Escolaridad

1. Conocimiento del Objetivo del Puesto
2. Conocimiento de las Funciones del Puesto
3. Actitud de Servicio
4. Conocimiento de una Técnica de Venta

5. Conocimiento de Fotografía

6. Motivación en el Trabajo

7. Trabajo en Equipo

La forma en como evaluamos los tópicos indicados fue la siguiente:

Establecimos una escala cualitativa con los conceptos, **Bueno**; para indicar las respuestas que consideramos tenían más de un 80% de aceptabilidad, **Regular**; para señalar las respuestas que tenían un 70% de aceptabilidad y finalmente la categoría **Mala** para señalar las respuestas que eran contestadas erróneamente con un 50% o menos.

Los resultados encontrados son los siguientes:

a) Escolaridad :

Primaria	15%
Secundaria	35 %
Preparatoria o Tec.	45%
Profesional	5%

En esta parte se puede observar que, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel preparatoria como primer lugar, 45% y en el nivel de secundaria ocupa el segundo lugar con 35%.

b) Experiencia en el Puesto:

De 0 a 1 año	50 %
De 1 año a 2.5 años	30%
De 2.5 años en adelante	15%

En el aspecto de experiencia podemos ver que el 50% de la población posee una experiencia de menos de 1 año, el 30% se ubico con una experiencia de 1 a 2.5 años, mientras que el personal cuestionado que tenia de 2.5 años en adelante solo represento el 13% sin que este porcentaje llegará a más de 5 años siendo su promedio de 3.5 años.

c) Resultados obtenidos de los tópicos:

- 1) En el tópico No. 1 referente al Conocimiento de la misión del puesto, se pudo observar que los porcentaje mayores se encuentran en los niveles de regular y malo con un 40% respectivamente y solo un 20% de la población tiene conocimientos aceptables.
- 2) En el tópico No. 2 Conocimiento de las funciones del puesto, encontramos que existe un porcentaje del 45% que conoce bien las actividades que demanda su puesto, un 35% lo conoce de manera regular y un 20% no ubica bien cuales son estas funciones.
- 3) Tópico No. 3 Actitud de servicio, un alto porcentaje 60% se ubico en nivel regular en lo que a la actitud de servicio se refiere, un 25 % fue malo y solo un 15% resulto con características positivas.
- 4) Tópico No. 4, en este tópico, Conocimiento de una técnica de venta, el 65% respondió positivamente, un 30% de manera regular y solo un 5% lo desconocía.

- 5) Tópico No. 5 Conocimientos de fotografía, aquí podemos observar que la mayoría del personal entrevistado 65% posee conocimiento regulares, solo un 30% los posee de manera aceptable y 5% reporto desconocimiento de los mismos.
- 6) Tópico no. 6 Motivación en el trabajo, aquí podemos observar claramente que existió una alta tendencia positiva hacia la motivación al trabajo ubicándose con un 70% de aceptabilidad, un 20% regular y un 10% manifestó inconformidad.
- 7) Tópico no. 7 Comunicación y trabajo en equipo, al igual que en el tópico anterior podemos observar un porcentaje altamente aceptable 80% de disponibilidad manifestada por los encuestados por cooperar y comunicarse con sus compañeros de trabajo, un 15 % fue regular y un 5% indicó descontento.(Anexo # 5)

2. Resultados obtenidos de la aplicación de la Lista de Cotejo.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de este instrumento son los siguientes:

- a) De la pregunta no.1 a la 3 que evaluaban la parte Administrativa y de Organización del Puesto, el resultado global nos indicó lo siguiente, el porcentaje mayor con un 70% manifestó que el personal se mantiene en orden y al día los precios de los productos que se comercializan, esto motivado por la misma exigencia que genera la actividad, sin embargo un alto porcentaje 60 % indica que en cuanto al chequeo de inventario este se hace de manera regular.

- b) De la pregunta no. 4 a la 6, que concierne a las actitudes de servicio, el porcentaje que concierne a la Actitud de Servicio, el porcentaje fue elevado en lo referente a la amabilidad de los empleados al primer contacto con el cliente con un 70%, sin embargo esta actitud de servicio decrementa en los aspectos de asesoría a clientes y mantenimiento de la cartera de clientes posicionandose en el rublo de regular con un 65% y 50% respectivamente.
- c) Pregunta no. 7 y 8 Uso de una Técnica de Venta, el mayor porcentaje que obtuvimos fue de 60% que indica que los empleados posee de manera regular conocimientos de ventas.
- d) Conocimiento y Manejo del Producto, preguntas 9 y 10, observamos un porcentaje del 60% que indica que los empleados medianamente conocen los productos fotográficos.
- e) Pregunta no. 10 Conocimientos de Fotografía, un alto porcentaje 70%, indicaron los gerentes que sus empleados posee conocimientos regulares de fotografía.
- f) Finalmente para la pregunta no. 12 Comunicación y Colaboración, encontramos que existe un alto nivel con un 75% de la gente que denota disponibilidad positiva de cooperar y mantener comunicación con sus compañeros de trabajo.(Anexo # 6).

3. Resultados de la evaluación Prueba en Frio y Observación Directa

A continuación destacare los principales rangos que observamos en la evaluación de las cuatro categorías que se consideraron para esta pruebas y que son las

siguientes; 1) Atención al Cliente; 2) Desarrollo de un Proceso de Ventas; Conocimiento del Producto y 4) Conocimientos de Fotografía, los resultados que obtuvimos son los siguientes:

a) Para la categoría de Servicio al Cliente, podemos observar que resulto con un buen porcentaje los aspectos de amabilidad, saludo y atención oportuna, todos ellos con más de 60%, sin embargo la conducta de ofrecer algún otro servicio decayó con un 40 en el nivel de regular y 50% con el nivel de malo.

b) La categoría de Desarrollo de un Proceso de Ventas, mostró que lo referente a la identificación de las necesidades del cliente fue alta con un 80%, sin embargo lo referente a indicador que señalaba el brindar al cliente alternativas, así como resaltar las cualidades de los productos, fue deficiente siendo de 70% malo y 80% quienes cayeron en el nivel de regular en el caso de destacar las cualidades del producto.

c) En cuanto a la categoría denominada Conocimiento del Producto, cabe resaltar que resulto pobre al aspecto que tiene que ver sobre el conocimiento de las características físicas y funcionamiento, pues solo con un 20% y 30% respectivamente el personal evaluado cae en el nivel de bueno respectivamente para cada característica, no así en la identificación del costo del producto pues la gente reporto con un 90% correctamente conocerlo.

d) Finalmente el indicativo con respecto a los Conocimientos en Fotografía, podemos decir que un alto porcentaje 80% domina lo referente al conocimiento de las diferentes películas fotográficas. Sin embargo lo tocante al conocimiento de las cámaras fotográficas en lo referente a tipos, uso y funcionamiento de partes fue bastante deficiente ya que un 50% indicó conocerlas regularmente y

un 30% no lo sabía. Y en lo que respecta al conocimiento de toma fotográfica observamos que el 30% lo conoce de manera regular y 50 % esta carente de estos conocimientos. (anexo # 7).

Análisis de Resultados

Para realizar el análisis de los resultados, considere los siguientes aspectos:

- a) En primera instancia, considere como variables para analizar, la experiencia en el puesto y la escolaridad del personal encuestado.

- b) Establecí como puntos de referencia para análisis 6 categorías en las que se evaluaron los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes, que deben de poseer y ejecutar un empleado dentro del puesto de vendedor de mostrador en la tienda fotográfica, estas categorías fueron las siguientes:
 - - Administración y organización del puesto. - en esta categoría consideramos los conocimientos sobre la misión del puesto y las funciones administrativas básicas del puesto; controles, papelería, etc.
 - -Conocimiento y aplicación de un proceso de ventas - en esta categoría consideramos los conocimientos y habilidades para aplicar una técnica de ventas y que básicamente consiste en; identificación de necesidades, presentación del producto o servicio, negociación y cierre de la venta.
 - -Conocimiento del producto.- que consistió en la identificación de las características físicas y funcionales del producto, así como costo, rentabilidad, calidad, etc.

- - Conocimientos de fotografía.- que consiste en la identificación que deberían de poseer los empleados, tales como; películas fotográficas, cámaras, iluminación y toma fotográfica.
- - Servicio y atención.- que tiene que ver con las actitudes y habilidades que posee el personal a fin de brindar un servicio al cliente.
- - Motivación y trabajo en equipo.- que involucró los aspectos relacionados con las actitudes de comunicación, cooperación y desarrollo del personal.

a) Escolaridad y Experiencia; En este aspecto podemos observar que la mayor parte del personal investigado un 50%, es gente que tiene menos de un año de experiencia en el puesto y con un 30% el personal de 1 a 2.5 años, con lo que podemos indicar que en este puesto se presenta una alta rotación de gente, por lo que continuamente se requiere contar con gente de nuevo ingreso, lo que da por resultado que el nivel de experiencia que se presenta sea bajo. En lo referente a la escolaridad, observamos que esta es adecuada al perfil requerido para este puesto, ya que los porcentajes más representativos se ubicaron dentro de los niveles Preparatoria con 45% y Secundaria con 35%.

b) Administración y Organización del Puesto; podemos analizar de los resultados obtenidos en esta categoría que el personal ejecuta eficientemente las actividades del puesto en lo concerniente a las actividades operativas, tales como, orden y exhibición de los productos. Sin embargo en cuestiones de tipo administrativas como llevar el control de cartera de clientes, seguimiento a las necesidades de los clientes, etc., las habilidades y conocimientos respectivos decaen en forma considerable. En otras palabras, el personal desempeña su trabajo en función a la demanda que genera el movimiento de venta de la misma tienda, sin actuar en forma que pudiésemos considerar que establezcan

acciones de planeación y control de sus acciones de venta y de productos, pues limitan

la actividad de su puesto en vender "lo que hay y que pide el cliente".

c) Conocimiento y Aplicación de un Proceso de Ventas. En esta categoría observamos los siguientes aspectos, la mayoría del personal evaluado conoce el proceso de venta en su sentido más básico o sea , lo que es la identificación de las necesidades del cliente; por el simple hecho de preguntar ¿qué es lo que desea el Cliente? Y en el sentido de demostrar el producto o servicio solicitado. Sin embargo el conocimiento del proceso de ventas se limita en tanto que el personal únicamente se concreta a "despachar el producto solicitado por el cliente", sin ofrecer las diferentes opciones en productos o servicios con lo que cuenta el negocio . Otro aspecto importante de enunciar es la carencia de conocimientos del personal para realizar la prospección; esto es, la búsqueda de nuevos clientes o simplemente dar el mantenimiento a una cartera de clientes, pues esta actividad se reduce a esperar a la clientela que llega a las sucursales en busca de un producto que necesita. Podemos concluir en este aspecto que la mayoría de la gente, si identifica el proceso de ventas, sin embargo este no lo domina en su totalidad aunado a que el personal denota actitudes pasivas en la búsqueda de nuevos clientes.

d) Conocimiento del Producto. El conocimiento que poseen los empleados sobre el producto lo podemos considerar como regular, debido a que en los resultados obtenidos se observa que la gran mayoría no posee los conocimientos suficientes acerca de las características físicas y funcionales de los productos, su habilidad para operarlos es deficiente y por lo tanto carecen de suficientes elementos para demostrarlos con facilidad, su conocimiento se limita a

identificar las funciones a través de los folletos que son entregados por los proveedores y a través de los cuales se informan.

e) Conocimientos de Fotografía; En esta categoría podemos concluir, considerando los 3 aspectos evaluados como fueron: conocimiento de películas fotográficas, cámaras y toma fotográfica, que el personal en un alto porcentaje identifica y conoce los diferentes tipos de películas fotográficas que comercializa, esto en gran parte se debe al hecho de que este producto es un consumible que es demandado con mucha frecuencia por el público, sin embargo en el aspecto de las cámaras fotográficas y lo que es la toma fotográfica tenemos que, la primera en lo referente a sus partes y funciones, implica el conocimiento de elementos básicos de fotografía al igual que la parte correspondiente a la toma fotográfica. Por lo cual en estos aspectos tanto los conocimientos como las habilidades resultan deficientes en la mayoría del personal, ya que únicamente el personal con experiencia logra contestar adecuadamente sobre los productos y su funcionamiento y por lo tanto brindar una asesoría adecuada.

f) Motivación y Cooperación; en este aspecto podemos observar de acuerdo con los resultados obtenidos, que un altísimo porcentaje del personal evaluado consideró que su trabajo es motivador, puesto que a través del mismo, les permite conocer gente diariamente, y aprender continuamente diferentes aspectos de la fotografía, por lo que lo consideran una actividad de mucho interés, que les puede permitir en un futuro desarrollarse en el medio en conocimientos e ingresos económicos. La actitud de colaboración observada fue alta, la gente demostró una actitud positiva para desarrollar su trabajo y cooperar con sus compañeros, con la finalidad de realizar eficientemente sus funciones

g) Servicio al Cliente; .En este aspecto podemos concluir que, el personal denota una deficiencia en el servicio al cliente, en el sentido de no saberlo orientar adecuadamente y por no dar un seguimiento a sus necesidades, limitándose a ser amables y atentos con el cliente sin satisfacer realmente sus necesidades.

5.5. Análisis Comparativo entre la Situación Ideal y la Situación Real del Puesto de Vendedor de Mostrador.

A continuación presentare un esquema comparativo entre la situación ideal en termino de conocimientos, habilidades y actitudes que debe de poseer un vendedor de mostrador contra un perfil real (situación real) de los resultados encontrados en la evaluación de este puesto, a partir del cual estableceremos las necesidades de capacitación identificadas en este puesto.

Este análisis comparativo, tiene la finalidad de establecer las discrepancias entre lo que idealmente un vendedor de mostrador debe de poseer en termino de conocimientos, habilidades y actitudes contra los resultados encontrados en la investigación que llevamos a cabo en el presente reporte de trabajo, a partir del cual definiremos las necesidades de capacitación de para este puesto.

Las discrepancias encontradas son las que a continuación muestro a través de los siguientes cuadros comparativos:

Cuadro Comparativo Situación Ideal Vs. Situación Real
Identificación de Necesidades de Capacitación

Área de Conocimientos

Perfil Ideal	Perfil Real	Necesidad de Capacitación Identificada
<p>1.- Identificación de las funciones del puesto</p> <p>2.- Conocimiento de un Proceso de Ventas</p> <p>3.- Administración de Ventas; Prospección y Cartera de Clientes</p> <p>4.- Conocimiento del Producto, características físicas y funcionales:</p> <p>5.- Conocimientos de Fotografía, tipos de películas y cámaras; Diafragma / Obturador: Tipos de Objetivos:</p> <p>6.- Toma Fotográfica:</p>	<p>1.- No se tienen claramente definidas</p> <p>2.- Limitado a "Despachar el Producto"</p> <p>3.- No se realiza adecuadamente</p> <p>4.- No se conocen en su totalidad</p> <p>5.- Se identifican, pero se desconoce, el funcionamiento de estos elementos de la fotografía.</p> <p>6.- Falta de información</p>	<p>1.- Desconocimiento funciones del puesto</p> <p>2.- Información limitada sobre el proceso</p> <p>3.- Falta de conocimientos</p> <p>4.- Falta de Información</p> <p>5.- Falta de Conocimientos Básicos en Fotografía</p> <p>6.- Desconocimiento de una técnica fotográfica de 35 mm</p>

Cuadro Comparativo Entre Situación Ideal Vs. Situación Real
Identificación de Necesidades de Capacitación

Área de Habilidades:

Perfil Ideal	Perfil Real	Necesidades de Capacitación Identificadas
<p>1.- Organización y Limpieza del Área de Trabajo</p> <p>2.- Establecimiento de Relaciones Interpersonales; comunicación, amabilidad, cortesía, personalidad, etc.</p> <p>3.- Negociación y Solución de Problemas en el Proceso de Ventas</p>	<p>1.- Se realiza adecuadamente</p> <p>2.- Son buenas, sin embargo en el aspecto de sociabilidad y personalidad hay deficiencias.</p> <p>3.- Falta de habilidad para canalizar las necesidades de los clientes.</p>	<p>1.- Ninguna</p> <p>2.- Mejorar habilidades de personalidad y reglas de urbanidad</p>
<p>4.- Manejo de Cámaras y accesorios fotográficos</p> <p>5.- Toma de Fotografías con cámara reflex de 35 mm</p>	<p>4.- Los empleados carecen de habilidades suficientes.</p> <p>5.- Los empleados no tienen las suficientes habilidades para tomar fotografías con cámaras reflex de 35 mm.</p>	<p>3.- Conocimientos en técnicas de ventas y manejo de objeciones del cliente</p> <p>4.- Uso y manejo de cámaras de 35 mm.</p> <p>5.- Técnicas de toma fotográfica en estudio y exteriores</p>

Cuadro Comparativo entre Situación Ideal Vs. Situación Real
Identificación de Necesidades de Capacitación

Área de Actitudes:

Perfil Ideal	Perfil Real	Necesidades de Capacitación Identificadas
1.- Disposición para realizar el trabajo	1.- Si se presenta	1.- Ninguna
2.- Actitud de servicio para atender y orientar a los clientes	2.- Si existe la actitud	2.- Ninguna
3.- Desarrollo y superación	3.- Si hay, pero sin una orientación concreta hacia donde dirigirse.	3.- Orientación vocacional y profesional.
4.- Colaboración y trabajo en equipo, para cumplir con los objetivos de la organización.	4.- Hay una buena disposición, sin embargo es necesario establecer objetivos claros.	4.- Establecimiento de misión y objetivos del negocio.

5.6 Identificación de Necesidades de Capacitación para el Puesto de Vendedor de Mostrador

La identificación de las necesidades de capacitación para este puesto, lo base a través de la evaluación de tres áreas; a) conocimientos, b) habilidades y c) actitudes, a partir de las cuales identifique las siguientes necesidades:

Área de Conocimientos:

- La mayoría presenta deficiencia en el conocimiento de las funciones del puesto.
- La información que poseen sobre el proceso de ventas es deficiente por lo que se limitan a ser "despachadores" del producto que es solicitado por el cliente.
- No es suficiente la información que poseen sobre las características del producto, esto en gran medida a que la información la adquieren a través de folletos y mediante un auto-aprendizaje.
- Existe una deficiencia en conocimientos básicos de fotografía por lo cual se limitan solo a presentar los productos sin hacer un o proceso demostrativo o asesoría.
- Deficiencia en conocimientos para realizar una toma fotográfica con 35 mm.

Área de Habilidades:

- Existen déficits en cuestión de no poseer habilidades de urbanidad y personalidad, por lo que en ocasiones a pesar de ser atentos con el cliente pasan por alto ciertas reglas de urbanidad como saludar, ponerse a las ordenes del cliente, brindarle información, etc.
- Su habilidades para negociar durante el proceso de ventas son deficientes.

- Tienen dificultad para manejar las objeciones de los clientes
- carecen de técnicas para tomar fotografías con cámaras de 35 mm.

Área de Actitudes:

- En términos generales observamos que existe una buena disposición de la gente por realizar su trabajo, lo que se identifica en esta área es la necesidad de canalizarlos y darles orientación vocacional y profesional a fin de que tengan una conciencia de la importancia de su trabajo.

5.7. Análisis de la DNC para el puesto de Vendedor de Mostrador

Podemos resumir basados en la información que recopilamos y a través de los diferentes análisis que desarrollamos durante esta investigación lo siguiente:

- a) El Puesto de Vendedor de Mostrador en la Tienda Fotográfica es de fundamental importancia en el crecimiento y desarrollo comercial del negocio y por tanto el personal que lo ocupa juega un papel trascendental en este proceso.
- b) Es un puesto que representa una ventana en dos sentidos; 1) como imagen del negocio fotográfico; 2) como punto de partida para el personal que lo ocupa para desarrollarse al interior de la tienda fotográfica o del medio e manera independiente.
- c) Es un puesto que presenta una alta rotación de personal, dada la dinámica que el mismo negocio presenta; jornadas de trabajo pesadas, fricciones con los clientes, actualización de conocimientos constante, emigración hacia otros puestos, destrucción, etc.

d) La mayoría del personal es de edad joven, con una alta motivación hacia el trabajo y desarrollo personal, pero que al momento de entrar a trabajar poseen muy poca experiencia sobre el giro fotográfico.

e) Se requiere continuamente entrenar personal que este habilitado con conocimientos y habilidades específicas propias del puesto y del giro fotográfico.

5.8. Fase 5. Planteamiento de las Acciones de Capacitación y Adiestramiento para Satisfacer las Necesidades presentadas en el Puesto de Vendedor de Mostrador.

Esta fase se basa en la Detección de Necesidades Identificadas, del análisis comparativo entre la situación ideal vs. la situación real para el puesto de vendedor de mostrador a partir del cual establecí un Plan de Acciones de Capacitación.

Objetivo:

Establecer un Programa de Capacitación y Adiestramiento para el puesto de Vendedor de Mostrador, a fin de satisfacer las necesidades identificadas para este puesto.

Metodología:

a) El Programa que a continuación describiré, forma parte del programa de Capacitación y Adiestramiento que anualmente se brinda a los Distribuidores Fotográficos de la Marca Konica, como parte del servicio pos-venta que ofrece la compañía a través del Área de Capacitación. Estos cursos son calendarizados

por módulos de acuerdo a como son presentados más adelante y cada curso es repetido 4 veces por año.

b) Este programa se da a conocer a los Distribuidores de La Marca Konica mediante la difusión de folletos de informativos que salen cada 6 meses y que son entregados por el personal de ventas de la compañía en el D.F. y por correo para los distribuidores del interior de la República.

Estos folletos contienen los cursos, con objetivos, temarios, duración y a quien van dirigidos, dichos folletos son elaborados por el responsable del presente trabajo a través del Área de Capacitación de Foto Regis CIFSA.

c) Como parte de la difusión cada mes se esta informando, vía los vendedores y por medio de telemarketing sobre los cursos o eventos que se están impartiendo y a los cuales pueden asistir los empleados de las tiendas distribuidoras de la marca, de acuerdo a sus necesidades particulares considerando los objetivos específicos de la tienda correspondiente.

d) El área de Capacitación hace una evaluación del participante en cada evento y emite en caso de tener una calificación superior a 70% de aprovechamiento, una constancia con validez oficial ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que puede servir como curriculum dentro del medio fotográfico.

e) Se lleva un control estadístico, sobre los participantes que asisten a los cursos, considerando, número de eventos tomados, evaluación del aprovechamiento, nombre de la tienda fotográfica a la que pertenece y experiencia en el puesto, con la finalidad de dar un seguimiento al desarrollo de estas personas, y por ende de evaluar la efectividad de las acciones de capacitación que se desarrollan.

5.8.1. Programa de Capacitación para el Puesto de Vendedor de Mostrador de la Tienda Fotográfica Distribuidores Konica

A continuación presentó una descripción del programa de capacitación dirigido al puesto de vendedor de mostrador, el cual forma parte del Programa Anual de Capacitación a Distribuidores Konica.

I. Las Funciones del Vendedor de Mostrador

Objetivo:

Al término del evento los participantes adquirirán conciencia de cual es su rol como vendedores de mostrador en el medio fotográfico, a partir de que asimilen los conocimientos y habilidad que son necesarios para brindar un buen servicio al cliente e incrementar su nivel de ventas.

Temario:

1. Las funciones del vendedor de mostrador
2. Conocimiento del producto y la empresa
3. Imagen de la empresa
4. Imagen del vendedor de mostrador
5. Servicio pos-venta y seguimiento del cliente.

Duración: 10 hrs.

II. Conocimientos de Fotografía Básica

Objetivo:

Al término del evento el personal encargado del mostrador contará con los conocimientos básicos de fotografía, a fin de que estén habilitados para brindar asesoría adecuada al público, en la venta y uso de cámaras y películas fotográficas.

Temario:

1. Historia de la Fotografía
2. Los tres elementos de la fotografía
 - * luz
 - * cámara
 - * película
3. La cámara fotográfica
 - * cámara reflex
 - * elementos de la cámara
4. Diafragma, Obturador y Control de Velocidades
5. Lentes básicos
 - * gran angular
 - * normal
 - * telefoto
 - * zoom
6. Exposímetros y Sistemas automáticos

Duración: 15 hrs.

III. Técnicas de Ventas

Objetivo:

Los participantes analizarán el ciclo del proceso de venta, en sus aspectos teóricos y su aplicación práctica; mediante la adquisición de nuevas técnicas para prospectar, obtener información, presentación de ofertas, manejo de objeciones y el cierre de la venta con base en los productos y servicios que ofrece la tienda fotográfica.

Temario:

1. Como ser más productivo
 - * la posibilidad del cambio
 - * hacer lo necesario para que las cosas sucedan
2. Frente al mostrador
 - * Como saben lo que quieren los clientes
 - * Como presentar y explicar el producto
 - * Los peros del cliente
 - * amarrando la venta
3. Que hacer para conservar la clientela
 - * lo que el cliente espera de nosotros
 - * como ser mejores que la competencia
 - * por que los clientes dejan de comprar

Duración: 16 hrs.

IV. Técnicas para Fotografía de 35 mm

Objetivo:

Al término del evento los participantes identificarán las partes de una cámara fotográfica de 35 mm, así como su funcionamiento y mediante la utilización de técnicas de exposición podrán realizar tomas fotográficas.

Temario:

1. Las partes básicas de una cámara de 35 mm y su funcionamiento
2. Tipos, características y uso de los lentes
3. Técnicas de exposición
4. Toma fotográfica
5. Características de la película fotográfica
6. Los filtros y sus aplicaciones
7. Taller de tomas fotográficas

Duración: 15 hrs.

V. Características y funciones de las cámaras y películas Konica

Objetivo:

Al final del evento los participantes conocerán los tipos de cámaras y películas Konica que hay en el mercado actualmente, a través de identificar sus características y funciones, a fin de que estén capacitados para asesorar y comercializar con estos productos.

Temario:

1. Qué es una cámara de visor de 35 mm
 - * características generales
2. Las cámaras Konica de 35 mm de visor
4. Ventajas
5. Qué es la película fotográfica de 35 mm
 - * Constitución
 - * Uso
6. Las películas Konica de 35 mm
 - * características
 - * tipos de películas
7. Taller práctico con cámaras y películas Konica.

Duración: 10 hrs.

VI. Servicio al Cliente

Objetivo:

Proporcionar a los participantes los elementos básicos para la atención al cliente interno y externo, a fin de que puedan brindar un servicio enfocado a resultados que incrementen su capacidad de trato y productividad con el público.

Temario:

1. Concepto de calidad y servicio
2. Diferencias entre productos y servicios
3. Cadena cliente-proveedor . El ciclo del servicio
- 4 Requisitos para trabajar y servir con calidad
5. Los momentos de la verdad
6. Administración del tiempo en el servicio
7. Compromiso de cambio personal.

6

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En esta sección haré una consideración sobre los objetivos que me trace para la realización del presente reporte de trabajo.

A manera de recapitulación señalaré que los objetivos que establecí a alcanzar fueron los siguientes:

- a) Hacer el reporte de la metodología desarrollada y de los resultados obtenidos en la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades Capacitación en el Área de Ventas de una Tienda Fotográfica, concretamente del puesto de vendedor de mostrador de los distribuidores de la marca Konica, a fin de establecer las necesidades de capacitación para este puesto y por consiguiente presentar una propuesta de acciones de capacitación a través de un Plan de Capacitación y Adiestramiento.
- b) Justificar las actividades que como psicólogo industrial desempeño al interior de la organización en la que actualmente laboro.
- c) Que este reporte sirva como una aportación al ejercicio profesional del psicólogo egresado de la carrera de Psicología en la ENEP Iztacala.

Reflexiones sobre los Resultados del DNC aplicado

Como primer instancia haré un comentario sobre los resultados obtenidos del DNC que desarrollé. La realización de este diagnóstico de necesidades de capacitación tenía como finalidad lo siguiente:

Obtener información a través de la cual se pudiera identificar las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes del personal de ventas en mostrador y por lo tanto establecer y describir los siguientes aspectos:

- a) Las prioridades de capacitación en este puesto.
- b) Los programas de capacitación necesarios para satisfacer las necesidades descubiertas.
- c) Describir los objetivos, contenidos y duración de los eventos programados.

Como podemos observar en los resultados obtenidos alcanzaron el objetivo planteado pues a partir de este se logro establecer un programa de capacitación apegado a la satisfacción de necesidades reales. Cabe mencionar que seleccione el puesto de vendedor de mostrador, para su investigación y análisis y para la realización de este reporte de trabajo, en función a que, en la tienda fotográfica, el área de ventas es la de mayor importancia, por los "inputs" (ingresos económicos, mercado obtenido, nuevos clientes, etc.) que llegan, como por los "outputs" (imagen, asesoría y soporte técnico al publico, etc.) que salen del negocio y que a través de esta área se manifiestan al igual que se encarga de satisfacer las necesidades del mercado fotográfico.

Así mismo el 60% del personal que integra la tienda fotográfica pertenece a esta área, por lo que resulta relevante considerar la importancia que posee económica que posee esta área así como por el dinamismo y personalidad que le brinda al negocio fotográfico.

Al hacer un resumen de los resultados obtenidos, podemos concluir que:

Esta área esta integrada por personal cuya experiencia dentro del medio es en promedio de 1 año como resultado, de la rotación que se presenta en este puesto; el personal cambia de puesto a niveles superiores, busca nuevas oportunidades dentro del giro fotográfico, o simplemente cambia de empleo, etc., lo que genera que los negocios fotográficos se vean continuamente en la necesidad de contratar personal. Por lo que resulta importante la labor que Foto Regis, CIFSA, a través de su área de Capacitación, lleva a cabo con una continua capacitación totalmente gratuita, como parte del servicio posventa que brinda a sus Distribuidores de la marca Konica.

El programa de capacitación dirigido a esta área de ventas, (el cual he descrito en el punto que hace referencias a las estrategias para satisfacer las necesidades de capacitación de este puesto), forma parte del Programa Integral de Capacitación Distribuidores Konica que cada semestre se difunde y mejora en sus contenidos, a fin de que cumpla con el objetivo de habilitar y desarrollar el personal que constituye esta área del negocio fotográfico.

Los resultados que obtuve, al aplicar este programa nos señalan lo siguiente:

- Un alto número de personas del área de ventas es anualmente capacitada en nuestro centro de capacitación, alrededor de unas 450 personas aproximadamente.
- El personal que asiste a los eventos manifiesta a través de las encuestas aplicadas que son motivantes para desempeñar mejor su trabajo y que les sirve para tener mejores oportunidades laborales, por lo que existe un interés por asistir.
- A pesar de lo anterior cabe señalar que existe una alta resistencia por parte de los dueños de los negocios en enviar a sus empleados, por temor a que

sean "pirateados" o simplemente que vean otras oportunidades mejores de trabajo.

- Foto Regis CIFSA tienen un universo aproximado de 480 Clientes Distribuidores distribuidos en la República Mexicana de los cuales el 60% se localiza en el D.F. por lo que el 80% del personal que asiste a los eventos es del área metropolitana, siendo escasa la participación de la gente de provincia.
- Estas acciones han resultado estratégicas para fomentar la cultura fotográfica del personal dentro de la tienda fotográfica así mismo se ha logrado que la gente dentro del medio identifique a Foto Regis, como una empresa líder en habilitar y desarrollar personal dentro del medio fotográfico.

Aspectos a considerar

- a) Es importante generar un estrategia de concientización dirigida a los Gerentes de las tiendas fotográficas, con la finalidad de que reconozcan la importancia de estas acciones en beneficio de su negocio a través de contar con personal capacitado que sea capaz de brindar un servicio de calidad.
- b) Establecer más acciones de mayor difusión que motiven al personal a asistir a los eventos, dándole más importancia a la validez curricular y oficial que poseen estos programas.
- c) Establecer una estrategia que multiplique las acciones de capacitación a fin de que se vean beneficiados los distribuidores de provincia y no se limiten exclusivamente al D.F.

d) Dar un seguimiento a las acciones de capacitación, a través de evaluar el impacto que representa para la organización que envía a su personal a capacitarse, así como la imagen que corporativamente represente Foto Regis para toda esta gente capacitada en la actualidad y en un futuro.

Las actividades del Psicólogo Industrial

En el capítulo II del presente trabajo hice hincapié en la importancia que tiene una organización en la integración y desarrollo de un ser humano dentro de una sociedad, ya que de acuerdo con Bernard, (1971) una organización es un sistema de actividades que son conscientemente coordinadas para alcanzar ciertos objetivos de dos o más personas, un aspecto fundamental como lo refiere Chiavenato (1988), es que para que una organización subsista, es fundamental que sus miembros sean capaces de comunicarse y colaborar con miras a lograr un fin común. Así, tenemos que una organización puede ser desde: una familia, un hospital, un centro deportivo, la iglesia o una fábrica manufacturera de productos o servicios.

En el contexto productivo identificamos a una organización, como aquella que tiene serie de "inputs" o sea todos los recursos que le llegan como son materias primas, mano de obra, ingresos económicos, etc., y que los devuelve a la sociedad en forma de "outputs" a través de generar bienes o productos que satisfacen necesidades de la sociedad.

Sirva este planteamiento para contextualizar la importancia que tiene las actividades que como psicólogo desarrollo al interior de una organización, dentro

del sector productivo y en la que actualmente laboro. Este sector, al igual que lo son el correspondiente a la salud, educación y tecnología, están constituidos por organizaciones las cuales tienen como finalidad satisfacer necesidades dentro de una sociedad y por ende, del ser humano que en ellas participa.

Diversos son los estudios en los que se ha formulado que no existe una definición completa de lo que son las actividades y el campo de incidencia en las que incurre el profesional de la psicología en las diversas áreas de la vida humana, a nivel individual, colectiva, comunitaria o institucional, como lo indican en el estudio realizado por López, Ribero y Bustos (1990). Sin embargo, uno de los objetivos fundamentales que debe de seguir tanto en su actividad como formación del psicólogo, independientemente al área en la cual tenga incidencia, es la de satisfacer las necesidades del individuo dentro de una organización, misma que se ve inmersa dentro de una sociedad como ya lo hemos dicho con anterioridad.

Por lo tanto, el psicólogo debe de estar actualizado, estudiando, investigando y participando en todas aquellas tareas de aprendizaje, enseñanza y difusión, con la finalidad de trabajar prioritaria y solidariamente con la comunidad a la que pertenece de tal suerte que mantenga una seguridad de sus conocimientos y de la aplicación de los mismos en el contexto social que se encuentre ubicado (Benavides, 1989).

Este planteamiento me sirve para señalar que, independientemente al sector en que uno como psicólogo desempeñe, ya sea la educación, salud, ecología, el trabajo social o el campo productivo como es el caso del responsable de este trabajo, debemos estar conscientes de establecer como prioridad buscar satisfacer las necesidades del individuo con su sociedad mediante la integración de éste al interior de la misma, haciendo uso de las facultades, conocimientos y

habilidades que poseemos como profesionales del estudio del comportamiento humano.

Con este planteamiento, justifico las actividades que he desempeñado dentro Foto Regis, CIFSA, como responsable en la planeación, coordinación y evaluación de todas las actividades tendientes a adaptar, involucrar, cooperar y desarrollar al individuo inmerso dentro del medio fotográfico, sean éstos empleados, aficionados, fotógrafos profesionales o empresarios.

El contexto productivo-laboral (que como ya lo indiqué, es en el que actualmente desarrollo mis actividades como psicólogo del trabajo o industrial), ofrece una gran oportunidad de crecimiento, debido a que con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la globalización comercial a nivel internacional las cuales se ve incursionado nuestro país y que ha dado lugar a una diversidad de empresas, han generado en este medio una creciente competitividad, incrementando significativamente los requerimientos de producir en mayor escala productos y servicios con un alto nivel de calidad y a costos competitivos cuya finalidad sea la de satisfacer necesidades reales del cliente consumidor, como lo plantean Blandón y Morris (1994).

Esta situación ha generado que al interior de las organizaciones se desarrollen estrategias que sean flexibles e integrales que buscan la transformación de los procesos y organización del trabajo, en la que el trabajador tenga una visión diversificada e integral en su desempeño, lo que se conoce como el desempeño multifuncional (personal capaz de realizar diversas actividades dentro de un mismo proceso productivo o de servicio), que el trabajador se pueda desenvolver en diferentes funciones una vez que identifique la misión, objetivos y el proceso dentro de la organización,

Dentro de este panorama el psicólogo del trabajo en la actualidad y basándome en mi experiencia profesional dentro del medio, considero que debe abandonar el perfil clásico en el que se ha etiquetado o sea el ser un especialista técnico en recursos humanos, limitándose a tareas y actividades de evaluación, como el reclutamiento, la aplicación de Test psicológicos y en ocasiones de terapeuta. Por el contrario (de acuerdo con la necesidad actual de crecimiento que viven las empresas), el papel que debe de asumir el psicólogo del trabajo, es ser más integral, participativo y con nuevas responsabilidades, a través su actualización que sirva para desarrollar en los trabajadores un espíritu de trabajo en equipo, que facilite en ellos el poder actuar con flexibilidad y con capacidad de reordenarse rápidamente, esto es, que su tarea éste orientada a los procesos de dinámica de grupos y que además mantengan presente la identidad de la empresa y el producto o servicio en la cual laboran.

Por último, el psicólogo debe de actuar como asesor dentro de la organización desde el punto de vista humano, en acorde a los objetivos de la organización considerando que se vean beneficiados tanto los trabajadores como la misma organización.

Aportaciones a los futuros egresados de la Carrera de Psicología, ENEP Iztacala

Para finalizar las conclusiones del presente trabajo, quiero, basado en mi experiencia laboral, aportar algunos comentarios, cuya finalidad tienen como propósito dar a conocer mis experiencias y que puedan servir en futuro a las nuevas generaciones de egresados, para poder incursionar en el contexto laboral con una visión más clara del mismo.

Quiero iniciar partiendo de lo siguiente: cuando se propuso el modelo de la ENEP Iztacala, en la carrera de Psicología, Ribes, Talento, y López (1980), mencionaron que el psicólogo como profesional realiza cinco actividades genéricas en situaciones sociales, en las que el factor humano es determinante, las cuales se refieren principalmente a:

a) **Detección de Problemas.** Entendiéndose en términos de carencias en forma de comportamientos socialmente deseados, y que son requeridos para satisfacer prioridades individuales o sociales y comprenden la evaluación y el diagnóstico.

b) **Desarrollo.** Consiste en promover cambios a nivel individual o de grupo, para facilitar la aparición de comportamientos requeridos para el cumplimiento de los objetivos individuales o de grupo, en lo que el factor humano se refiere. Siendo su concepción tradicional la educación y la capacitación.

c) **Planificación y Prevención.** Se refiere a los diseños de ambiente, predicción de soluciones de problemas a mediano y largo plazo y difusión de actividades profesionales de apoyo para profesionales y no profesionales.

d) **Investigación.** Se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, diseños de tecnología y establecimiento de actividades interdisciplinarias en el área de salud.

Estas funciones pueden tener aplicación en: las áreas de salud pública, productividad, la instrucción (procedimientos educativos formales) y la ecología y la vivienda.

Siendo esta áreas identificadas en los escenarios sociales, como son:

- Las Instituciones de Salud
- Centros Educativos
- Centros Laborales y de Producción
- Comunidades Urbanas y Rurales
- Laboratorios de Investigación.

Al considerar este marco de referencia, puedo indicar que, el egresado de la Carrera de Psicología, a través el plan curricular, adquiere la metodología mediante los conocimientos teórico prácticos, que lo posibilitan para ejercer dentro del contexto productivo. En mi caso personal considero que el marco teórico-práctico bajo el cual me forme como psicólogo, me brindo un marco metodológico que me ha servido en mi carrera profesional, considerando aspectos como las herramientas de observación y análisis y pueden ser puestas en práctica en un campo tan importante como lo es la enseñanza.

Con la finalidad de hacer una aportación objetiva, acerca de mi experiencia profesional en este campo, hago las siguientes reflexiones:

Las organizaciones desde la óptica de la Administración, están integradas por elementos Financieros, Materiales, Tecnológicos y los Recursos Humanos, para lo cual se ha desarrollado una disciplina denominada Administración de Recursos Humanos (Op. cit. Chiavenato), en la cual intervienen una serie de ciencias, que de manera interdisciplinaria constituyen la estructura administrativa, que facilitan en el individuo dentro de una organización:

- **Responsabilidad.** Cartas de organización, análisis de puestos, valuación de puestos.
- **Habilidad.** Selección técnica de personal, capacitación y adiestramiento.
- **Trabajo .** Métodos de simplificación del trabajo, medidas de seguridad e higiene.
- **Remuneración.** Sistemas de salarios, incentivos y prestaciones.
- **Merecimientos.** Calificación de méritos, sistemas de ascensos, desarrollo.
- **Derechos.** Disposiciones legales, políticas, sistemas de quejas.

En este sentido la psicología y por ende el psicólogo forman parte de esta estructura interdisciplinaria. cuyo objetivo fundamental es:

“ Facilitar la canalización y conservación positiva de la energía humana en todas sus manifestaciones, para transformar los recursos de la naturaleza en bienes y servicios en beneficio del individuo mismo y la propia institución donde labora”.
(Op. cit. Diplomado de R.H.).

En este sentido es importante considerar que el psicólogo para poder intervenir, de una manera más profunda e integral dentro de una organización y poder hacer un estudio más completo del individuo al interior de la misma, debe considerar prepararse y continuamente estar actualizándose de los conocimientos que ciencias como, la Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Sociología, Economía, el Derecho, entre otras, aportan elementos, que son fundamentales

para el mejor conocimiento del ser humano desde un punto de vista administrativo.

Para concluir, a lo largo de mi experiencia laboral, he tenido que tomar una serie de Cursos y Talleres extracurriculares a la carrera como han sido:

- Diplomado en Administración de Recursos Humanos
- Seminarios en; Planeación y Administración Estratégica, Finanzas para no Financieros, Administración del Tiempo, Liderazgo y Manejo de Grupos, Mercadotecnia, Administración de Empresas Públicas, Documentación y Trámites Administrativos en SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, entre otros.
- Sistemas de Calidad Total
- Así como, cursos técnicos propios del medio fotográfico.

Todo esto con la intención de mantenerme actualizado, ser más competitivo dentro del medio laboral y poder entender e incidir de forma más integral en el factor humano dentro de la organización.

Por ultimo y como sugerencias al campo curricular de la Carrera de Psicología en la ENEP Iztacala, considero que se deben de crear materias en las cuales se haga la relación metodologica que existe entre áreas como la clínica, educativa, la misma educación especial y el contexto laboral, pues esta es un área que quizás se considere como elitista y que el psicólogo en vez de contribuir al desarrollo del trabajador actúa en favor a la explotación de este, argumento totalmente erróneo, como lo hemos visto.

Considero importante el desarrollar talleres en los cuales se les brindara la oportunidad a los estudiantes de la carrera de incursionar en estos contextos

laborales a fin de desarrollar en ellos las habilidades y el conocimiento para generar una mayor capacidad de intervención profesional por parte del psicólogo egresado de Iztacala con más calidad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Bernard, Ch.,(1971), **Las funciones del Ejecutivo**, San Paulo, Brasil, Atlas.
- Chiavenato, I., (1988), **Administración de Recursos Humanos**, México, D.F., Mc Graw Hill
- D.G.C. P.,(1984) **El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento**, México, D.F., Secretaria de Trabajo y Previsión Social.
- Dunnette y Y Wayne, (1889), **Psicología Industrial**, México, D.F., Trillas.
- Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, (1997), **Manual de Trabajo, "Diplomado de Recursos Humanos"**, México, D.F. UNAM.
- Fernández, A., (1882), **El Proceso Administrativo**, México, D.F., Limusa.
- Foto Regis, CIFSA**, Historia de Foto Regis, México, D.F., Foto Regis.: 1997
- Foto Regis, CIFSA**, Políticas de la Compañía, México, D.F.: 1990
- Foto Regis, CIFSA**, Manual de Procedimientos, México, D.F.: 1997
- Howell, W., (1979) **Psicología Industrial y Organizacional**, México, D.F., El Manual Moderno, S.A.
- Ley Federal del Trabajo, (1984), **Ley Federal del Trabajo**, México, D.F. , S.T. P.S.
- López, M., Rivero, F., Bustos, M., **Avance en el Diagnóstico del Perfil Profesional del Psicologo en México**, Vereda, 1990, Año III, Vol. 3, (5), 21-29.
- Morris, D. y D. Blandón, j.,(1994), **Reingeniería**, "Como aplicarla con éxito", Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill.
- Pinto, V., (1990), **Proceso de Capacitación**, México, D.F., Limusa.
- Reza, T.,(1995), **Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones** , México, D.F., Panorama.
- Reyes, P., (1985), **Administración de Personal**, México, D.F., Limosa.

Ribes, E., Fernandez, C., Rueda, M., Talento, M. López, F., (1980), **Enseñanza Ejercicio e Investigación de la Psicología**, México, D.F., Trillas

Rodríguez, V., (1996), **Como Administrar Pequeñas y Medianas Industrias**, México, D.F., ECASA.

Ruesga, O., (1997), **La Fotografía en México**, México, D.F., Kodak Mexicana.

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., (1996), **Administración**, México, D.F., Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

UCECA, (1979), **Capacitación y Adiestramiento**, México, D.F., S.T.y P.S.

Universidad Autónoma de México, (1984), **El Psicólogo El, Formación, Ejercicio Profesional y Perspectiva**, México, D.F., UNAM.

Wendell, L. (1891), **Administración de Recursos Humanos**, "Desarrollo de Recursos Humanos", México, D.F., Limusa.

ANEXOS

Anexo ·1

**Lista de Tiendas Fotográficas
Distribuidores Konica**

- | | |
|---|---|
| 1. Cámara No. 1 | Miguel Ángel de Quevedo 475, Col. Romero de Terreros. |
| 2. Foto Plus | Delfin Madrigal 95, Col. Sta. Domingo, Coyoacan |
| 3. Masao Itami | Av. Hidalgo No. 296 Loc. B-C Col. Coyoacan |
| 4. Foto Kodama | Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn |
| 5. Foto Del Prado | Ermita Iztapalapa No. 42. Col. Miravalle |
| 6. Foto Estudio Tokio | Div. del Norte No. 2235, Col. Portales |
| 7. Foto Plus | Av. San Jeronimo No. 630 Loc. B, Centro Comercial Mexicana. |
| 8. Foto Panorama | Cráter 709-B Esq. Agua, Col. Pedregal |
| 9. Color Sur | Periférico Sur 420 18-C, Col. Jardines del Pedregal |
| 10. Foto Guadi | Av. Col. del Valle No. 137-A, Col. Del Valle |
| 11. Quik Film | Romero de Terreros No. 615, Col. del Valle |
| 12. Papelería del Villar | Pennsylvania No. 190 Esq. Giorgia, Col. Nápoles |
| 13. Foto Kolor | Rio Lerma No. 142 Loc. 2, Col. Cuauhtemoc |
| 14. Foto México | Insurgentes Sur No. 608, Col. del Valle |
| 15. Tecno Foto | Sinaloa No. 76, Col. Roma |
| 16. Compañía Fotog. Chapultepec | Av. Chapultepec No. 465, Col. Juárez |
| 17. Foto Madero | Insurgentes Sur 446, Col. Real Sur |
| 18. Fotorama Latino | Palma Norte No. 518 y Belisario Domínguez, Col. Centro |
| 19. Foto Rec | Vertiz No. 152-B, Col. Doctores |
| 20. Foto Regalos | Gante No. 6 Local 6 Pasaje Iturbide, Col. Centro |
| 21. La Foto Casserau | Madero No. 64, Col. Centro |
| 22. Foto Ultra | Buenavista No. 8, Col. Guerrero |
| 23. Foto Soon | Dolores No. 55 Esq. Ayuntamiento, Col. Centro |
| 24. Foto Taller | Bucareli No. 39-b, Col. Centro |
| 25. Lib. y Papelería CD. de México | 16 de Septiembre No. 82, Col. Centro |
| 26. Woolworth Mexicana | Palma No. 34, Col. Centro |
| 27. Foto Ofertas | Donceles No. 61 Loc- 2, Col. Centro |

- 28. Corporación Foto.** Bolívar No. 130-B, Col. Centro
- 29. Foto Algarin** Isabel La Católica No. 453-A, Col. Algarin
- 30. Foto Quetzal** Mesones No. 54, Col. Centro
- 31. Cámara No. 1** Artículo 123-No. 9, Col Centro
- 32. Latino Fotográfica** Guatemala No. 34, Col. Centro
- 33. Foto Chapultepec** Arcos de Belén No. 59-D, Col. Centro
- 34. Polidiseños "Quick Film"** Donceles 87 Loc-C, Col. Centro
- 35. Foto Nova** Luis Moya 48-F Esq. Artículo 123, Col. Centro
- 36. Foto Siga** Calzada México Tacuba No. 815 Loc-D, Col. Tacuba
- 37. Foto Plaza Jardín** Centro Comercial Plaza Jardines Loc-B 1, Av. Alcanfores y López Mateos, Naucalpan
- 38. Foto Rev. Kapellman** Av. San Isidro No. 368-1, Col. san Bartolo
- 39. Foto Hikari** Cuauhtemoc No.16-A , Col. Santa María Nativitas
- 40. Foto Valle Dorado** Av. Morelos No. 236, Col. Valle Dorado
- 41. Foto Tlalnepantla** Profirio Díaz No. 79 Loc-B, Col. Centro, Tlalnepantla.
- 42. Casa Miyaco** Priv. Profirio Díaz No. 17 Loc-4, Tlalnepantla.
- 43. Foto Crystal** Av. San Mateo No. 17 Loc.8-A, Col. San Mateo
- 44. Foto Servicio** Av. Dr. Gustavo Baz Sur No.4, San Bartolo, Naucalpan
- 45. Foto Sayuri** Vía Gustavo Baz No. 3315 Plaza Olimpus, Tlalnepantla
- 46. Armacolor** Venustiano Carranza No. 8-A, Naucalpan
- 47. Comercial Radu** Centro Comercial SEDENA, No. 14. Naucalpan
- 48. Foto Rev. Casa Blanca** 2 de Abril No. 37-A Col. San Lucas, Tlalnepantla
- 49. Foto Tsuru** Circuito Economistas Loc-25-C, Centro Comercial Satélite, Tlalnepantla
- 50. Foto Rev. Sta. Monica** Av. Camino Santa Monica No. 91-B, Esq. Laminadora, Tlalnepantla.
- 51. Estudio Universal** Av. Villa Ayala Esq. Zacatecas. Col. Providencia
- 52. Maxicolor** Violetas No. 131 Col. Villa de las Flores, Coacalco
- 53. Laboratorio Krystal** Mauricio Gómez No. 2 Cuauhtepc El Alto, Edo. de Mexico
- 54. Laboratorio Krystal** Cerro de las Cruces, Col. Caracoles, Edo. de México

- 55. Foto Centro Ecatepec** Av. Juárez No.8, Ecatepec, Edo. de México
- 56. Rapid Color** Plaza Hidalgo No. 2-1, Tultitlan, Edo. de México
- 57. Dis. Fotográfica Tonahuac** Av. Hidalgo No. 33, San Juan Teotihuacan, Edo. de México
- 58. Foto Gena II** Vía Morelos 82-I-A Col. Fuentes De San Cristóbal, Ecatepec.
- 59. Foto Bosques** Av. Hank González Loc-G, Comercial Mexicana
- 60. Foto Miyaco** Av. Hank González No. 56, Plaza Estefan, Valle de Anahuac, Ecatepec
- 61. Foto Kajic** Montevideo No. 23-B, Col. Tepeyac
- Foto Light** Norte 84, Col. Malinche
- 62. Foto Laboratorio Quiroz** Herreros No. 38 Loc-B, Col. México
- 63. Foto Estudio Ramírez** Jesús Carranza No. 44-A Col. Morelos
- 64. Foto Océano** Congreso de la Unión 6-C, Col. Rastro Popular
- 65. Galerías** Melchor Ocampo 193, Col. Anzures
- 66. Pabellón Bosques** Av. Prol. Bosques de las Lomas No. 1813, Col. Vista Hermosa
- 67. Manhattan Tecamachalco** Av. de las Fuentes N. 40, Col. Lomas de Tecamachalco
- 68. Manhattan Pabellón** Ejercito Nacional No. 980 Loc-155, Col. Los Morales
- 69. Manhattan La Martine** La Martine No. 317, Col. Polanco
- 70. Foto Marsella** Cedro No. 2 Esq. Rivera de San Cosme, Col. Santa. María la Rivera
- 71. Lab. Foto Lomas** Pedregal No.78, Col. Los Virreyes
- 72. Foto Pronto Galerías** Melchor Ocampo No. 193 Loc-E-22
- 73. Foto Pront** Melchor Ocampo No. 73-B, Col. Tlaxpana
- 74. Foto Polanco** Mariano Escobedo No. 350, Cl. Ansures
- 75. Casa Murakami** Marina Nacional No. 118, Col. Anahuac
- 76. Foto Krystal** Av. Palo Solo No. 3, Huixquilucan, Edo. de México
- 77. A.F. Pro** Prolongación Bosques de las Lomas No. 1324, Col. Bosques de las Lomas.
- 78. Foto Taller** Bucareli No. 75, Col. Juárez
- 79. La Foto Caseereau** Presidente Mazarik No. 150, Col. Polanco
- 80. Foto Regis Juárez** Av. Juárez 101, Col. Juárez

Anexo 2

Área de Capacitación
Foto Regis, CIFSA
Cuestionario

El presente cuestionario, tiene la finalidad de identificar los conocimientos y habilidades que se requieren poseer en tu puesto de Vendedor de Mostrador, a fin de determinar las actividades de capacitación que contribuyan a mejorar el desempeño laboral. Para lo cual te solicitamos contestar lo más claro y preciso las preguntas que a continuación te indicamos.

Puesto : _____

Experiencia: _____

Grado escolar : _____

1). ¿Cuál es el objetivo de su puesto, como vendedor de mostrador?

2). ¿Describa en orden de importancia las actividades que desarrolla diariamente , en su área de trabajo?

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____
f) _____
g) _____
h) _____

3). ¿Que hace cuando ingresa un cliente a la tienda?

- Espero a que se acerque a solicitar información Lo Saludo
Le doy mi nombre y me pongo a sus ordenes Le ofrezco algún producto
Le doy prioridad a mis clientes
Lo ignoro

Otra no descrita () _____

4). ¿Qué es vender?

5) Describa la secuencia de pasos que se siguen en el proceso de ventas

6) ¿Qué acciones realizas para conseguir nuevos clientes?

7) ¿Cuales son los aspectos que un vendedor debe de conocer de un producto?

8) ¿Qué es una cámara fotográfica?

9) ¿Cuales son los dos tipos de cámara fotográficas que hay en 35 mm?

- a. _____
- b. _____

10) ¿Cuál es la diferencia entre estos dos tipos de cámaras?

11) ¿Qué es la película fotográfica?

12) ¿Cuáles son los formatos y que sensibilidades hay en la película fotográfica?

13) ¿Para que sirve la sensibilidad de la película?

14) ¿Cuál es el formato y con que sensibilidad se vende más y porque?

15) ¿Qué es objetivo o lente?

16) Indique los tres tipos de objetivos que existen y en que radica su diferencia.

17) ¿Cuál es la función del diafragma?

18) ¿Qué es el obturador?

19) ¿Cuáles son los elementos básicos de en una toma fotográfica?

20) Del 1 al 10 indica cuanto te agrada tu trabajo y ¿porque?

21) Describe como es la relación de trabajo con tus compañeros.

22) ¿Qué sugieres para mejorar tu desempeño como vendedor de mostrador?

23) ¿Qué cursos son importantes para mejorar tu desempeño?

1. _____
2. _____
3. _____

Por tu colaboración, gracias.

Anexo 3

Lista de Cotejo
Actividades del Vendedor de Mostrador

El objeto del presente docto, es con el fin de evaluar el desempeño laboral en materia de actitudes, conocimientos y habilidades del personal que ocupa el puesto de vendedor.

Indique con una X, en la opción que considere más adecuada.

Actividades	Bueno	Regular	Malo
1. Diariamente realiza un chequeo del inventario.			
2. Mantienen organizados los productos en los exhibidores			
3. Mantiene actualizadas las listas de precios			
4. Es cordial y amable con os clientes			
5. Da mantenimiento a su cartera de clientes			
6. Canaliza los problemas de los clientes			
7. Desarrolla un proceso de ventas adecuado			
8. Tienen conocimiento de los productos que vende			
9. Los conocimientos que tiene de fotografía son:			
10. Mantienen comunicación y cooperación con los compañeros			

Anexo 4

Hoja de Evaluación
Pruebas en Frío y Observación Directa

Nombre de la Tienda: _____

Fecha: _____

Marcar con una X la opción que se considere la más correcta:

Categoría	Bueno	Regular	Malo
1. Atención al cliente			
- saludar			
- amabilidad			
- tiempo en atender			
- ofrecer otros servicios			
2. Desarrollo de un proceso de ventas			
- identificar necesidades			
- presentación de alternativas			
- resaltar cualidades			
negociación y cierre			
3. Conocimiento del producto			
- conocimiento de características físicas			
- conocimiento de funcionamiento			
- conocimiento de costo			
4. Conocimiento de fotografía			
- películas fotográficas			
- cámaras			
- toma fotográfica			

Anexo 5

Tabla No.1

Tópicos	Bueno	Regular	Malo
Conocimiento de la misión del Puesto	20 %	40 %	40 %
Conocimiento de las funciones del Puesto	45 %	35 %	20 %
Actitud de Servicio	15 %	60 %	25 %
Conocimiento y manejo de Técnicas de Ventas	65 %	30 %	5 %
Conocimientos de Fotografía	30 %	65 %	5 %
Motivación en el Trabajo	70 %	20 %	10 %
Comunicación y Trabajo en Equipo	80 %	15 %	5 %

Anexo 6

Tabla No.2

Desempeño de Actitudes, Habilidades y Conocimientos	Bueno	Regular	Malo
1. Se realiza diariamente un cheque inventario	30 %	60 %	10 %
2. Mantiene los productos ordenados y limpios en exhibidores	70 %	25 %	5 %
3. Mantiene actualizadas listas de precios	85 %	15 %	0
4. Es cordial y amable con los clientes	70 %	25 %	5 %
5. Tiene una actitud de servicio y asesoría con el cliente	25 %	65 %	10 %
6. Da mantenimiento a la cartera de clientes	30 %	50 %	20 %
7. Aplica una técnica de venta	30 %	60 %	10 %
8. Canaliza las necesidades y problemas de los clientes	45 %	50 %	5 %
9. Tiene conocimiento de los productos que vende	30 %	60 %	10 %
10. Opera los productos que demuestra al publico	35 %	50 %	15 %
11. Los conocimientos que tiene de fotografía son:	25 %	70 %	5 %
12. Establece comunicación y cooperación con los compañeros de trabajo.	75 %	20 %	5 %

Anexo 7

Tabla No.3

Categoría	Bueno	Regular	Malo
1. Atención al Cliente			
- saludar	80 %	20 %	0 %
- amabilidad	60 %	35 %	5 %
- tiempo en atender	70 %	20 %	5 %
-ofrecer otros servicios	10 %	40 %	50 %
2. Desarrollo de un Proceso de Ventas			
- identificar necesidades	60 %	20 %	20 %
- presentación de alternativas	15 %	15 %	70 %
- resaltar cualidades del producto	15 %	80 %	5 %
- negociación y cierre	30 %	60 %	10 %
3. Conocimiento del Producto			
-conocimiento características físicas	20 %	30 %	40 %
-conocimiento del funcionamiento	30 %	50 %	20 %
-conocimiento del costo	90 %	10 %	0 %
4. Conocimientos de Fotografía			
-películas fotografías	80 %	20 %	0 %
-cámaras	20 %	50 %	30 %
-toma fotográfica	20 %	30 %	50 %