

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACION ENFOCADO A
LOS PROMOTORES DE VENTAS AFORE DE
UNA INSTITUCION BANCARIA.”

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MA. ELVIRA JUAREZ SANCHEZ

ASESORA: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275208



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.

Propuesta de un Programa de Capacitación
enfocado a los Promotores de Ventas Afore de
una Institución Bancaria.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta de un Programa de Capacitación Enfocado
a los Promotores de Ventas Afore de una Institución
Bancaria.

que presenta lapasante: Ma. Elvira Juárez Sánchez
 con número de cuenta: 2006832-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 09 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>I</u>	<u>MA. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>LA. Ma. Teresa Muñoz García</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta de un Programa de Capacitación Enfocado
a los Promotores de Ventas Afore de una Institución
Bancaria.

que presenta lapasante: Ma. Elvira Juárez Sánchez
con número de cuenta: 9006832-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 09 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>LAE Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>I</u>	<u>MA. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>LA. Ma. Teresa Muñoz García</u>	

DEDICATORIAS

A DIOS: PORQUE SIEMPRE HA ESTADO CONMIGO, ME HA CUIDADO Y ME HA PERMITIDO GOZAR DEL PLACER DE HABER LOGRADO HASTA AHORA MIS METAS. TAMBIEN PORQUE ME DIO A DOS PERSONAS MARAVILLOSAS COMO PADRES Y QUE SON EL MEJOR EJEMPLO DE DEDICACION Y RESPONSABILIDAD QUE ME PUDO DAR

A MI MADRE Y MI PADRE

PORQUE A USTEDES LES DEBO TODO LO QUE SOY, Y ESTE SUEÑO DE LOS TRES, QUE AHORA SE VUELVE REALIDAD ES EL RESULTADO DE NUESTRO TRABAJO PORQUE USTEDES TAMBIEN CONTRIBUYERON A SU REALIZACIÓN, CON SU APOYO INCONDICIONAL, CUIDADO Y AMOR. NO ME ALCANZA LA VIDA PARA AGRADECERLES TODO LO QUE HACEN POR MI. GRACIAS QUERIDOS PADRES, LOS QUIERO.

AL AMOR DE MI VIDA: MI ESPOSO

BRUNO: PORQUE ERES MI COMPLEMENTO TAMBIEN TIENES GRAN PARTICIPACIÓN, QUIERO QUE SEPAS QUE TE DEDICO ESTE TRABAJO, PORQUE AUN ANTES DE SER TU ESPOSA SIEMPRE ME BRINDASTE TU APOYO INCONDICIONAL, TU PACIENCIA, AMOR, COMPRENSIÓN Y CONFIANZA, ALGO QUE SIEMPRE VOY A VALORAR EL SEGUIR ADELANTE SIEMPRE FUE TU FRASE Y AHORA OBTENEMOS LOS RESULTADOS DE ESE ESFUERZO TUYO Y MIO. TE AMO

A MIS HERMANOS SILVIA, PERA, ABEL Y MIS SOBRINOS OSCAR Y CARLITOS
POR SU PACIENCIA, AYUDA Y POR SOPORTARME EN MIS ENOJOS LES DEDICO MI TRABAJO, Y A MIS QUERIDOS OSCAR Y CARLITOS YA QUE CASI TODAS LAS NOCHES QUE REGRESABA DE LA ESCUELA IBAN POR MI, LOS QUIERO MUCHO A TODOS. GRACIAS.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNAM Y A LA FESC

MI FORMACION PROFESIONAL SE LA DEBO A ESTAS DOS INSTITUCIONES, A QUIENES TAMBIEN TENGO QUE AGRADECER DARME LA OPORTUNIDAD DE UNIRME A SU EQUIPO. AGRADEZCO ESTA OPORTUNIDAD Y REITERO MI ORGULLO POR SER PARTE DE USTEDES.

A MIS PROFESORES

POR HABER DEDICADO PARTE DE SU VIDA EN MI FORMACIÓN ACADÉMICA, CON LA TRANSMISIÓN DE SUS CONOCIMIENTOS. REPRESENTAN UN EJEMPLO A SEGUIR EN LA FORMACIÓN DE ACADÉMICOS. GRACIAS

A MIS PROFESORES DEL SEMINARIO

PORQUE EN TODO MOMENTO CONTE CON SU APOYO EN EL PROCESO DE MI TRABAJO Y PORQUE EL APRENDIZAJE HA SIDO FAVORABLE EN MI VIDA LABORAL Y PERSONAL.

A LA PROFRA. EVA LILIA TORRES

LE DOY MI MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO PORQUE FUE MI GUIA, SIEMPRE CONTE CON SU AYUDA Y LO GRATO DE TRABAJAR CON UNA PERSONA COMO USTED ES UN PRIVILEGIO. ES USTED UNA EXCELENTE PERSONA.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE ME AYUDARON A TERMINAR MI TRABAJO, LES AGRADEZCO Y ESPERO PODER ALGUN DIA APOYARLES DE IGUAL MANERA. A TI FIDEL, QUIERO QUE SEPAS QUE ERES UN AMIGO MUY QUERIDO Y QUE TE AGRADEZCO TODA TU AYUDA, GRACIAS.

Planteamiento del Problema

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas, uno de los medios mas efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cuál se garantiza el correcto cumplimiento de las tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que ensaña y desarrollo sistemático , y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Desafortunadamente en México uno de los principales factores que inciden en los niveles de productividad de algunas empresas, es la inversión que estas aplican por concepto de capacitación dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo la capacidad de competencia que pudieran tener, ya que es deficiente y no se toma en cuenta que hoy en día, mientras mas capacitada este una persona, mejores resultados dará.

El promedio de escolaridad de nuestro país no rebasa el tercer año de primaria, lo que ocasiona algunos problemas para mantener un buen nivel de eficiencia en las industrias debido a que los recursos humanos de la empresa no están suficientemente preparados y adecuadamente orientados en su capacitación, con respecto a las necesidades del país.

Complementando lo anterior y haciendo hincapié de la deficiente capacitación de los recursos humanos de algunas empresas, quiero hacer la propuesta de un programa de capacitación enfocado solo a el giro bancario en específico promotores de ventas Afore y quiero finalizar haciendo la siguiente pregunta:

¿ La falta de Capacitación de los Promotores de Ventas Afore de una Institución Bancaria, provoca la deficiencia en el desempeño de sus labores.?

Objetivo General

Crear un programa de capacitación que permita el buen desempeño de las labores de los promotores de Ventas Afore dentro de su campo de trabajo.

Objetivos Particulares

Dar al Promotor herramientas base para el buen desempeño de sus labores y el cumplimiento de sus metas.

Reafirmar los conocimientos con los que cuentan, para canalizarlos al cliente como una asesoría de calidad así como el servicio.

Ayudar a mantener actualizados a los promotores, para que no se estanquen en una información que con el paso del tiempo se vuelva obsoleta e insuficiente para el cliente.

Contribuir en el desarrollo del Promotor de Ventas Afore.

Elevar la calidad en la información que se proporcione al cliente.

Indice

	PAG.
INTRODUCCIÓN	1
Capitulo 1 Capacitación	
1.1 Concepto	6
1.2 objetivos de la Capacitación	9
1.3 Importancia	13
1.3.1 Tipos de Capacitación	17
1.3.2 Diagnostico de las Necesidades de Capacitación	22
1.4 Niveles de Capacitación	25
1.4.1 Métodos de Capacitación	27
1.4.2 Marco Legal	30
1.4.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	30
1.4.2.2 Ley Federal del Trabajo	31
1.5 Concepto de Adiestramiento	45
1.6 Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento	47
Capitulo 2 Programa	
2.1 Concepto de Programa	49
2.2 Concepto de Plan	51
2.3 Diferencia entre Plan y Programa	51
2.4 Importancia	53
2.5 Integración y Elaboración de un Programa de Capacitación	54
2.6 Objetivo del Programa	65
2.7 Objetivo de un Plan	66

Capitulo 3 Ventas

3.1 Concepto	67
3.2 Concepto de Promotor	68
3.3 Diferencia entre Promotor y Vendedor	70
3.4 Tipos de Productos	72
3.4.1 Productos Tangibles y Servicios Intangibles	73

Capitulo 4 Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE)

4.1 Antecedentes	75
4.2 Concepto de AFORE	77
4.3 Ventajas	78
4.4 Funciones y Objetivos	79
4.5 Promotor de AFORE	82
4.6 Comisiones que cobran las AFORES	84

Capitulo 5 Caso Práctico

5.1 Antecedentes	85
5.2 Problemática	90
5.3 Objetivo General	91
5.3.1 Objetivos Particulares	91
5.4 Propuesta	93
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCION

La necesidad de actualización y mejora continua se está volviendo indispensable en la actualidad y para tiempos futuros, por eso la capacitación forma parte importante de este proceso. En el trabajo de investigación tomo en cuenta lo mencionado anteriormente ya que propongo un programa de capacitación encaminado a que los promotores de ventas estén preparados para cumplir con calidad en su trabajo.

En el primer capítulo menciono todo lo referente a la capacitación , empezando por su concepto tomado de varios autores, quienes tienen un punto de vista diferente pero encaminado hacia el mismo objetivo, también hablaremos de la importancia, el objetivo y la relación de el adiestramiento con la capacitación. El marco legal de la capacitación abarca dos leyes la primera que es la base, la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, la segunda es la Ley federal del Trabajo que menciona la obligatoriedad de los patrones de capacitar a su personal y bajo que condiciones debe realizarse.

El capítulo número dos hace mención de lo que es un programa, lo importante que este es para capacitar al personal ya que se conforma de una serie de pasos y características para llegar a cumplir el objetivo es decir es de alguna manera un poco mas analítico en comparación con el plan considerando que éste tiende solo a encaminarse al objetivo sin un análisis a fondo. El plan y el programa también los menciono en el aspecto de cuál es el objetivo que cada uno persigue, y finalmente como se integra y elabora un programa de capacitación.

El penúltimo de los capítulos con respecto a la teoría es el número tres, donde hablé de las ventas, iniciando por su concepto. El saber que es un promotor y un vendedor es importante ya que son ellos quienes hacen la labor de la venta de los productos y servicios con los que cuenta la organización para la que laboran; de ahí que también se mencionará que es un producto tangible y un servicio intangible. Lo anterior se debe a que los promotores o vendedores los ofrecen y cada uno tiene sus propias características, el producto tangible es aquel que el consumidor o cliente puede tocar y el servicio intangible no ya que no es algo que físicamente se le de al cliente.

Para finalizar con la teoría y posteriormente pasar al caso práctico hago mención de el capítulo cuatro señalando todo lo que se refiere a un tema que actualmente tiene gran controversia y que son alrededor de dos año aproximadamente los que tiene en función.

Me refiero a las Afores dando como primer punto los antecedentes de las mismas, el concepto no menos importante, sus ventajas, funciones y objetivos para encaminar a los lectores hacia la propuesta no descartando el señalar que es un promotor de Afore para la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

Finalmente la propuesta de un Programa de Capacitación para los Promotores de Ventas Afore de una Institución Bancaria, tomando como base la detección de la necesidad de la capacitación como base para el buen desempeño de sus labores.

Capitulo 1 Capacitación

1.1. Concepto

Aún cuando la capacitación cueste dinero y tiempo, hoy en día las empresas modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en el recurso humano con el que cuentan, es por eso que a continuación haré mención de algunos conceptos de capacitación manejados por autores diferentes y finalizare con el propio.

“ La capacitación es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar la aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”.(Reza Trosino, Jesús Carlos.México 1995 Pag 98)

“ La capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo “. (Arias Galicia Fernando, México 1994 Pag 319)

“ La capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad, se entiende también por capacitación como la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual “. (Samuel Rome Betancourt, México 1982 Pág. 73 y 74).

Dados los conceptos anteriores puedo concluir con mi concepto acerca de que la capacitación es un proceso que esta encaminado a el mejoramiento y crecimiento de del individuo dentro de la organización, mediante una preparación teórica para adquirir aptitudes y conocimientos y aumentar la eficiencia en sus tareas.

La capacitación es una herramienta muy importante en la organización porque motiva al personal a trabajar cada día mejor, y el solo hecho de que la misma organización se preocupe por ellos tenga la disposición de gastar efectivo para su desarrollo hace aún mas reafirmante la motivación. También es importante destacar que el proceso de capacitación se constituye como un proceso de cambio ya que considero que con este proceso los trabajadores mediocres se transforman en trabajadores capaces y a su vez se desarrollan para adquirir nuevas responsabilidades.

1.2 Objetivos de la capacitación

La capacitación busca cumplir con ciertos objetivos debido a el interés que los empresarios tienen por capacitar a su personal y contar con un equipo de trabajo que lleve a un alto grado de desarrollo a la empresa, es por eso que a continuación mencionare estos objetivos partiendo del objetivo general que persigue la capacitación:

Objetivo General de la Capacitación

Lograr que el personal se adapte para poder ejecutar una tarea o función en específico en determinada organización. (Joaquín Rodríguez Valencia, 1993, Pág 78).

Es por lo anterior que puedo mencionar que muchas de las organizaciones progresistas han reconocido que verdaderamente es importante iniciar de una forma adecuada a los nuevos trabajadores en el puesto.

Objetivos Particulares de la Capacitación

Lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y a menor costo

Promover la eficiencia del trabajador, independientemente de que sea obrero, empleado o funcionario.

Brindar la preparación adecuada al trabajador, lo que le permitirá ocupar mas adelante puestos de mayor responsabilidad.

Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias, mediante los intercambios sugeridos con ocasión de la capacitación, es decir fomentar un ambiente agradable de trabajo.

Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.

Contribuir a reducir las quejas del personal y facilitar la supervisión del personal.

Promover ascensos.

Contribuir a que la rotación de personal sea lo menos elevada posible.

Contribuir en la reducción de los accidentes de trabajo.

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

Una vez que he mencionado los objetivos específicos que la capacitación persigue, también mencionaré los niveles de la organización a quienes se les debe dar capacitación .

Nivel Operativo

En donde la requiere tanto el obrero, maestro de taller, auxiliar administrativo, analista de sistemas, el supervisor.

Nivel Administrativo

Debe extenderse tanto a los jefes de departamento, subgerentes, gerentes de área, quienes también requieren capacitación para su buen desempeño laboral.

Nivel Directivo

Son muchas las exigencias de conocimiento, habilidad, y sobre todo experiencia para el buen desempeño de este nivel, es por eso que también los directivos requieren de la capacitación.

1.3 Importancia de la Capacitación

El capacitar al personal trae como consecuencia su desarrollo, a su vez esto significa progreso en el trabajo, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y el desarrollo total de todas las habilidades que son requeridas para una labor eficiente.

Con mucha frecuencia los directivos de las empresas consideran que el capacitar al personal solo debe ser en tiempos de buena economía, ya que cuando la economía es mala se reduce o elimina por la cuestión de los costos que implica. Considero que estas acciones traen consecuencias no a corto sino a largo plazo debido a que no se le esta proporcionando al trabajador una herramienta importante de trabajo como lo es la capacitación. Por lo anterior haré mención de la importancia que tiene la capacitación en función de ayuda a la organización a la realización de los objetivos.

Los aprendices se apoyan de la capacitación para desarrollarse y prepararse para futuras responsabilidades en el trabajo, la importancia que tiene en el entorno organizacional es que ayuda a la organización, al individuo y sus relaciones humanas, interiorizando diversas variables tales como:

la motivación, la realización, el crecimiento y el progreso, dando un gran realce a estos puntos con una comunicación clara y fluida entre los grupos e individuos. En resumen puedo mencionar que la importancia de la capacitación, está en que se considera principalmente como una inversión que las organizaciones hacen en su personal y que a un mediano y largo plazo esa inversión va a ser redituable y satisfactoria, primero porque se habrán alcanzado los objetivos planeados tanto de la organización como de los grupos de trabajo, y los dividendos generados serán el fruto del trabajo conjunto y de calidad. Para finalizar este punto haré mención de los beneficios que brinda la capacitación. (M.J. Tessin, Febrero de 1987, pág 7), en un cuadro enunciativo para reafirmar mejor este punto:

Modos en los que la Capacitación Beneficia a la Organización

- * Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes mas positivas hacia la orientación a los beneficios.
- * Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- * Mejora la moral de la fuerza laboral.
- * Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- * Contribuye a crear una mejor imagen de empresa.
- * Fomenta la autenticidad la apertura y la confianza.
- * Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- * Contribuye al desarrollo de la organización.
- * Aprende de los adiestrados.
- * Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- * Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- * Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- * La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- * Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- * Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y gerentes brillantes.
- * Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad en el trabajo.
- * Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como: Producción, Personal, Administración, etc.

- * Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- * Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- * Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- * Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- * Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- * Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

Modos en los que la Capacitación beneficia a los Individuos

- * Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- * Mediante la capacitación y el desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- * Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo.
- * Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- * Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección y las actitudes.
- * Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- * Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción
- * Satisface las necesidades personales del instructor y del adiestrado.
- * Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y de participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- * Ayuda a eliminar los temores y probar nuevas tareas.

Modos en que la Capacitación Beneficia las Relaciones Humanas.

- * Mejora las relaciones entre los grupos e individuos.
- * Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medios de transferencias o ascensos.
- * Proporciona información sobre igualdad de oportunidades y acción afirmativa.
- * Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes del gobierno.
- * Mejora las capacidades interpersonales.
- * Hace adquirir variabilidad a los reglamentos, reglas y normas de la organización.
- * Mejora la moral.
- * Fomenta la cohesión en los grupos.
- * Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar.
- * Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el conocimiento y la coordinación.

En los cuadros anteriores podemos distinguir cada uno de los rubros en que la capacitación beneficia a la organización, a las relaciones humanas y a los individuos, conformando estos tres rubros, los elementos básicos para alcanzar los objetivos .

1.3.1 Tipos de Capacitación

El tipo más obvio de capacitación es la clase, las grandes organizaciones tienen la manera para organizarse e impartir estas clases antes o después del horario de trabajo, sin embargo cuando la administración considera la clase de importancia permite a los empleados tomarla en horas de trabajo. La gerencia de personal y en específico el departamento de capacitación es quien se encarga de administrar los diferentes tipos de programas de derivados de las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia.

A continuación haré mención de los tipos de capacitación que existen de acuerdo con dos autores diferentes.

TIPOS	CONTENIDO
1. Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de Preingreso b) Inducción c) Capacitación Promocional
2. Capacitación en el Trabajo	a) Adiestramiento b) Capacitación Especifica y Humana
3. Desarrollo	a) Educación Formal para Adultos b) Integración de la Personalidad c) Actividades Recreativas y Culturales

(Calderón Córdoba, Manual la Administración del proceso de Capacitación de personal, Edit. Limusa p 22)

De acuerdo con Calderón Córdoba la capacitación se divide en tres áreas:

La capacitación para el trabajo que esta dirigida al trabajador de nuevo ingreso, que va a desempeñar una nueva función, ya sea por promoción o renunciación, abarcando la capacitación de preingreso realizada con fines de selección para proporcionar a los de nuevo ingreso los conocimientos necesarios, habilidades y destrezas para la ejecución de sus funciones.

La inducción donde se informa al trabajador planes, objetivos y políticas para apresurar su integración al puesto.

Capacitación Promocional son todas aquellas acciones de capacitación que dan la oportunidad al trabajador de alcanzar puestos de mayor nivel.

Capacitación en el Trabajo esta formada por diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y a mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan, en ella se toman en cuenta diferentes puntos tales como el adiestramiento para desarrollar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto. La siguiente es la capacitación específica y humana que tiene como objetivo que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

El último es *el desarrollo* que comprende la formación integral del individuo; la educación formal para adultos forma parte del desarrollo del individuo ya que contribuye a la formación del mismo en lo que respecta al marco de la educación escolarizada. Por otro lado la integración de la personalidad la conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.

A continuación haré mención de los tipos de capacitación que maneja el segundo autor, exponiendo primeramente su esquema:

TIPOS	CONTENIDO
1. Capacitación en la clase	a) Capacitación Fuera del trabajo
2. Capacitación en Servicio	a) Capacitación Informal
3. Combinaciones	a) Capacitación de Antesala b) Capacitación Trabajando como aprendiz de un maestro.

(Strauss y Sayles, Personal, Edit Prentice Hall, p 417)

Strauss y Sayles menciona que la capacitación en clase consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, en su contenido podemos mencionar la capacitación fuera del trabajo que se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

La capacitación en servicio la imparte un supervisor a un principiante; de vez en cuando hace alguna crítica o recomendación, este tipo de capacitación también puede asignarse a un empleado con experiencia que instruya a un principiante, mientras que en la capacitación informal el supervisor hace pasar al empleado por distintas tareas con la finalidad de darle amplia experiencia.

Las combinaciones se dan principalmente porque en ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos. Por ejemplo la capacitación de antesala es recomendable cuando el puesto es difícil cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y métodos de producción cuando se requiere una enseñanza muy especial, en cambio la capacitación como aprendiz de un maestro, esto es parecido a los programas universitarios de trabajo y estudio que la enseñanza en clase se complementa con la experiencia real y en el trabajo.

Para finalizar quiero mencionar que los dos autores que manejan para los tipos de capacitación los clasifican de diferente manera, sin embargo los dos conceptos se enfocan al desarrollo del individuo en su ambiente laboral, en su vida personal y en el lugar que ocupa como miembro de un grupo de trabajo.

Considero además que cada criterio en general tiene relación entre sí en el aspecto de que si los unificáramos los tipos de capacitación serían una fórmula para que el desarrollo del individuo fuese integral. Hay un aspecto que uno de los autores no menciona que es el desarrollo del trabajador en su vida familiar,

esta debe ser favorable y tendrá como consecuencia una respuesta favorable en el trabajo y sobre todo el lo fácil que será integrarse a un grupo de trabajo que mas adelante se convertirá en un equipo.

1.3.2 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

El diagnóstico de las necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en un plan, además de detectar los problemas existentes y las necesidades futuras que se cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo. Por lo general un cambio de estrategia de la organización puede crear necesidades de capacitación, ya que por ejemplo el introducir un nuevo producto o servicio al mercado origina la necesidad de capacitar a los empleados, para diagnosticar las necesidades se debe tomar en consideración a cada persona ya que estas pueden identificarse mediante su declaración o por medio de sus supervisores que son quienes ven a diario el desempeño de los empleados y son una fuente importante de recomendaciones sobre la capacitación, o por el mismo departamento de personal quien revisa regularmente las recomendaciones hechas por los supervisores para evaluar las necesidades.

A un trabajador no se le puede capacitar sin antes definir cual es el curso que cada uno necesita, para diagnosticar se utilizan diferentes enfoques que de alguna manera son mas precisos.

Una Necesidad de Capacitación es: la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. (Pablo Villuoro Roherio, México 1990. Pág 191).

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible que parte de:

- * Un Individuo
- * Un Grupo
- * De Solución Inmediata
- * Que Demandan Solución Futura
- * Que Precisan Instrucción sobre la Marcha
- * Que Precisan Instrucción fuera del Trabajo
- * Las que la Compañía puede resolver por si misma
- * Las que deben ser cubiertas con Apoyos Internos

Uno de los enfoques de diagnóstico es la identificación de tareas, es decir se evalúa un puesto determinado para identificar sus principales tareas, posteriormente se elaboran planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

La siguiente es la encuesta que se realiza entre los candidatos a capacitar para identificar las áreas en que desean perfeccionarse, la ventaja de este enfoque es que el candidato la considera como relevante y se vuelve más receptivo.

La participación total se basa en lluvia de ideas en la que se obtienen ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

Para finalizar este punto cabe hacer mención que la determinación de las necesidades de capacitación debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación y, si el diagnóstico de las necesidades que lleva a cabo el capacitador no es el correcto, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean ideales. Sin embargo independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados que se deben obtener son primeramente, la localización de necesidades reales a satisfacer, la determinación de perfiles de

puesto y actualización de estos, identificación clara del universo a capacitar, al hablar del universo me refiero a número de trabajadores, áreas y puestos; la clara definición de las metas y objetivos concretos, estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas y la determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones.

Complementando lo anterior quiero también mencionar que lejos de que el diagnóstico de necesidades en la actualidad refleje una deficiencia, nos manifiesta una clara necesidad de desarrollo en lo que respecta al factor humano.

1.4 Niveles de Capacitación

Dependiendo de la naturaleza de la capacitación el Sr., Jesús Carlos Rea Trosino nos dice que , esta se puede dividir en siete niveles:

1.- *Capacitación de Inducción o Umbral* que se proporciona al trabajador de nuevo ingreso, para ambientarlo en su nuevo entorno laboral o bien por algún cambio de área, el objetivo es proporcionarle elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

2.- *Capacitación de Actualización* en donde se proporcionan al trabajador los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

3.- *Capacitación de Reversión o Readaptación*, se imparte cuando en una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

4.- *Capacitación destinada a la Promoción* que se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos son capacitados para ocuparlo, son capacitados.

5.- *Capacitación para la Especialización o Perfeccionamiento* se imparte a los trabajadores con alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

6.- *Capacitación para la rehabilitación* se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o

accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

7.- *Capacitación para el Desarrollo* consiste en proporcionar al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno laboral.

1.4.1 Métodos de Capacitación

Los métodos y técnicas de capacitación son numerosas y cambian constantemente, estas se originan de las necesidades y objetivos de la capacitación, algunos métodos son experimentales y están en etapa de desarrollo, otros son adoptados porque son la novedad actual entre los consultores. Dentro de una organización la gran variedad de métodos y programas es amplia y existe desde, cursos y programas hasta complicados seminarios y planes de autodesarrollo

El propósito de la capacitación son las declaraciones de lo que el personal entrenado, debe ser capaz de hacer o lograr cuando termine el programa de capacitación; además es importante tomar en consideración general de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, para el desarrollo de una perspectiva sobre la filosofía de capacitación.

Los métodos y técnicas de capacitación se pueden dividir en: programa fuera del puesto y programa dentro del puesto. Es importante indicar que el uso de un método en particular deberá determinarse por la clase de comportamiento que deberá de adquirir; tales como habilidades motoras, conceptos, habilidades interpersonales, entre otros, y considerar los gastos involucrados, las habilidades y la potencialidad del instructor y de los participantes, y el tiempo requerido para el programa de capacitación; por eso es esencial seleccionar el método y las mecánicas que le permitirán al participante aprender de manera efectiva.

El programa fuera del puesto, abarca tres tipos, en donde el primero es la presentación de la información, le sigue proceso de información y finalmente la simulación. este método se basa en el ir mas allá al capacitar al personal ya que ofrece programas de contenido fuera del puesto.

Los programas en el puesto en donde con frecuencia las organizaciones en forma mas directa cambian el comportamiento en el puesto, en tanto que los empleados permanecen en sus puestos o asumen asignaciones o tareas especiales, también están complementados con desarrollo o capacitación adicional. Lo anterior es por que mas que intentar cambiar las aptitudes, conocimientos o habilidades, tratan de involucrar e interesar aun mas al trabajador. Finalmente quiero mencionar que debe realmente existir un equilibrio entre los métodos y técnicas de desarrollo tanto en el puesto como fuera de el, porque la capacitación fuera del puesto es relativamente eficiente desde el punto de vista de la enseñanza, sin embargo falla un poco en la transferencia de la enseñanza en lo referente al puesto.

Por otro lado en el puesto se presentan pocos problemas de transferencias de capacitación y su aprendizaje puede ser ineficaz por dos razones: la primera por la falta de control en el contenido del programa, el cual esta determinado por la situación, el segundo es porque el supervisor-entrenador quien normalmente tiene muchas responsabilidades, además de capacitar al trabajador.

1.4.2 Marco Legal

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la que funge como órgano supremo de nuestra legislación y de ella se desprenden otras leyes que rigen determinados sectores, entre ellas se encuentra la Ley Federal del Trabajo, que es la encargada de establecer las normas y la obligatoriedad para capacitar y adiestrar a los trabajadores.

1.4.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La constitución política de los estados unidos mexicanos nos marca en su artículo 123. Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

Referente al trabajo y la previsión social, en su fracción XIII del apartado A: las empresas cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. (Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, México 1999, Pág. 79)

En la fracción XXXI nos dice: la aplicación de las leyes del trabajo correspondientes a las autoridades de los estados en sus respectivas jurisdicciones y nos marca que "será competencia de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo, respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, para lo cuál las Autoridades Federales continúan con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local"

1.4.2.2 Ley Federal del Trabajo

Título Segundo: Relaciones Individuales de Trabajo

Artículo 25 El escrito en que consten las relaciones de trabajo deberá contener:

Fracción VIII.- El trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa y conforme a lo dispuesto en ésta ley.

Título Cuarto.- Derechos y Obligaciones de los trabajadores y de los patrones

Artículo 132.- son obligaciones de los patrones:

Fracción XV. proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de éste título.

Fracción XXVIII. participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo de acuerdo con lo establecido en la ley.

Artículo 153, Capítulo III Bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A : Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

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

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

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

Artículo 153 E : La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo puesto la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F : La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo

IV.- Incrementar la productividad, y

V.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.

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

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

I .- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento

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

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

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

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

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

Los comités tendrán facultades para:

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II.- Colaborar en la elaboración del catalogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo en relación con las ramas industriales y actividades correspondientes;

- IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y
- VI .- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos y habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos por tal efecto.

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

Artículo 153 M .- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta en su caso las cláusulas de admisión.

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

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

Artículo 153 P .- El registro de que trata el artículo 153 C se otorgara a las personas e instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

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

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

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

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

Artículo 153 Q .- Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y

153 O .- Deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I .- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

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

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

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

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

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

Artículo 153 R .- Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaria del trabajo y previsión social, esta los aprobara y dispondrá que se les hagan las modificaciones que se consideren pertinentes, en la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del termino citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 S .- cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la practica serán sancionados conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley sin perjuicio de que en cualquiera de

los dos casos la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T .- los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaria del trabajo y previsión social,

por conducto del correspondiente comité nacional o a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en los términos de la fracción IV del artículo 539.

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

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

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

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

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

Artículo 153 W .- los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata es artículo

539 fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catalogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Articulo 153 X .- los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este capitulo.(Ley Federal del Trabajo,México 1999, pág 33-38).

Una vez señalados cada uno de los artículos de la Ley Federal del Trabajo en donde se involucra la capacitación del trabajador, haré una clasificación de cada uno en función del tema que tocan.

Sobre el propósito de la capacitación se involucran el artículo 153 A y 153 F

Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, tales como proporcionarle información sobre la nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo.

Sobre las obligaciones de la empresa nos hablen los artículos 25-VIII y 391-VII, 132-XV y 132-XXVIII, 153 O.

Incluir en el contrato colectivo, puntos referentes a la capacitación

Proporcionar capacitación y adiestramiento

Participar en las comisiones para este fin

Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.

Incluye también a los artículos 153 E,N,K,Q y V , arriba mencionados en cuanto a su contenido.

Sobre lo derechos y obligaciones de los trabajadores interviene el artículo 153 en sus incisos A ,H,I,T,V, y, U.

Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento

Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros

Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

Para este punto contamos con el artículo 153 I mencionándonos la integración y facultades

1.5 Concepto de Adiestramiento

Según Reyes Ponce:

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Para Samuel C Certo:

El adiestramiento es el proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos, que, en ultima instancia los capaciten para ser mas productivos, y consecuentemente para que contribuyan mejor al logro de las metas organizacionales.

Samuel Romo Betancourt nos dice:

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Es importante mencionar que desde estos puntos de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo. Puedo conceptualizar al adiestramiento como la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos para que el trabajador sepa como realizar una labor específica, y en donde como prioridad es la actividad física.

El objetivo principal del adiestramiento es la preparación de los trabajadores para ascensos y promociones, un objetivo mas es el lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y a menor costo, además es muy importante denotar que siempre existe la necesidad de un constante adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización.

1.6 Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento

A cada trabajador le motivan diferentes intereses, esperanzas, objetivos y temores, y la necesidad de reconocer estas diferencias lleva a considerar a la educación como medio de equilibrio en los ajustes de los trabajadores y de su trabajo y de incrementar su efectividad incrementando sus capacidades y los intereses. La instrucción o enseñanza que se proporciona a los trabajadores puede dividirse en dos grupos, uno la capacitación y otro el adiestramiento; sin embargo entre estos dos solo hay un pequeño punto de diferencia ya que en la ley federal del trabajo se menciona conjuntamente capacitación y adiestramiento, porque uno como el otro se complementan, este punto de diferencia es el grado de enseñanza ya que adiestramiento es ayudar a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad, mientras que capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad, es decir, la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual.

En resumen puedo referirme al hecho de que adiestrar es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa como realizar determinada labor, mientras que capacitar significa perfeccionarse por lo que puedo concluir que para capacitar es necesario adiestrar previamente.

CAPITULO 2 PROGRAMA

2.1 Concepto de Programa

Para Samuel C Certo un Programa es:

Un plan de uso único diseñado para ejecutar un proyecto especial dentro de una organización.

El proyecto en si no esta pensado para estar vigente toda la vida de la organización, sin embargo el programa existe para alcanzar un propósito que si se logra, contribuirá al éxito a largo plazo de la organización.

Jesús Carlos Reza Trosino dice:

Un programa se puede conceptualizar como la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuaran en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social hace mención acerca de que:

Los programas como parte sustancial de un plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

Después de haber mencionado lo que para los tres autores es un programa, quiero mencionar en resumen lo que en mi opinión es, un programa es una presentación que lleva un orden en las actividades de instrucción, la cual puede ser por temas, subtemas y/o módulos, que satisface necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

2.2 Concepto de Plan

Agustín Reyes Ponce dice:

Un plan consiste en fijar el curso concreto de acción, que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Samuel C Certo manifiesta:

Un plan es una acción específica propuesta para ayudar a la organización al logro de sus metas.

En mi opinión un plan es fijar con precisión lo que va a hacerse o bien que ocurran las cosas que, sin un plan no habrían ocurrido.

2.3 Diferencia entre Plan y Programa

Mientras que un plan es un diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlas es, el resultado del proceso de la planeación, estas se clasifican en: a corto plazo es decir por un

periodo menor o igual a un año, a su vez, estos pueden ser inmediatos, estos es, que se establecen hasta seis meses o mediatos, fijados hasta por un periodo mayor de seis meses y menor de doce meses, a mediano plazo en donde su delimitación es desde uno hasta tres años y finalmente a largo plazo el cual comprende, una proyección a un tiempo mayor de tres años.

En un programa se fijan objetivos y la secuencia de operaciones, y principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo o bien puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa mas general. Finalmente es importante hacer mención de que varios autores al hablar del tema de los programas y dar el concepto del mismo, lo manejan como un plan; incluso está dentro de la clasificación que se hace de estos en el concepto de planes y herramientas de planeación del autor Samuel C Certo, donde forma parte de la clasificación de planes de uso único, finalmente tanto un plan como un programa van de la mano y de alguna manera los fines que siguen son a la par uno con otro puesto que el plan será la estrategia global y los programas las tácticas para llevar a cabo los procesos de capacitación.

2.4 Importancia

Es muy importante que una vez que se hallan obtenido los resultados del diagnóstico de necesidades se proceda a la estructuración del plan y programas de capacitación. Estos dos son muy importantes en la organización, tanto para los trabajadores como para los directivos de la misma ya que permiten el desarrollo en los puestos específicos de trabajo , comprenden lineamientos y estrategias globales tendientes a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra, por un lado, y por el otro también se manejan tácticas para la enseñanza- aprendizaje de los trabajadores ya sea por áreas específicas o por puesto.

Los planes y programas están regidos por la Ley Federal del Trabajo y deberán comprender un periodo máximo de cuatro años y, le permitan a la empresa tanto dar cumplimiento a las disposiciones jurídicas establecidas al respecto, como disponer técnica y metodológicamente el camino a seguir durante la formación, actualización y desarrollo de sus recursos humanos.

Los planes y programas de capacitación deben estar actualizándose por lo menos en el término de los cuatro años, ya que, puede ocurrir que un determinado programa resulte obsoleto en un término menor de cuatro años o bien que no haya habido cambios de carácter tecnológico en la actividad de que se trate, a la conclusión de los cuatro años no fuera necesario revisar el plan o programa, que en todo caso podría continuar en sus términos.

2.5 Integración y Elaboración de un Programa de Capacitación

Un Programa de Capacitación es un conjunto de tácticas a seguir para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores estructurado por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan.(Jesús Carlos Reza Trosino, Méx.1995,Pág. 32)

Las consideraciones que se deben tomar en cuenta para elaborar un programa de capacitación son:

Investigar los antecedentes.

Hacer un inventario de Recursos Humanos

Fases para la elaboración de un Programa

Llenado y formalización de formatos legales

Investigar los Antecedentes

Se revisan las necesidades organizacionales de capacitación, se establecen necesidades manifiestas y encubiertas y se jerarquizan áreas, puestos y personas a capacitar. Hay que revisar niveles y profundidad de los cursos a programar para estructurar contenidos homogéneos, para grupos con necesidades y perfiles similares.

Inventario de Recursos Humanos

Hacer un inventario de recursos humanos y describir en una forma muy detallada las carencias de conocimientos a satisfacer de cada empleado y grupo de trabajadores, también es necesario saber las características culturales y de conocimiento, así como la jerarquía o niveles jerárquicos de los participantes.

Fases para la Elaboración de un Programa

Las fases de la elaboración de un programa son:

La redacción de objetivos, es decir plantear cual o cuáles son las metas a las que se desea llegar.

Estructuración del contenido y la especificación de objetivos, intermedios y particulares para saber cual será el esquema de el programa.

La evaluación del evento en todas sus dimensiones, para saber si se cumple con los objetivos planteados o no.

La selección de técnicas y materiales de apoyo, todo depende de las características de las persona participantes.

La preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor, donde el antes mencionado lleva el control en cuanto a que actividad debe poner en practica y cual es el objetivo de aprendizaje de ésta.

La organización e integración del curso para que el participante se sienta parte integral de él y el aprendizaje y retroalimentación sean todo un éxito.

La programación en tiempo y recursos de los eventos de manera que todo este sumamente controlado lo mejor posible ya que el factor tiempo, es el mas difícil de programar y llevar a la practica con exactitud.

El suministro de apoyo logístico y la evaluación en todas sus dimensiones.

El llenado de formalización de formatos legales.

En donde inminentemente se debe tomar en cuenta lo que la Ley Federal del Trabajo marca y lo que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social requiere para efectos de Capacitación.

Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades se procede a la estructuración del plan y programa de capacitación; que constituyen en sí el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

Elaboración de un Programa de Capacitación

Para la elaboración de un programa de capacitación debemos seguir los siguientes pasos:

**MARCO DE REFERENCIA
DETERMINACIÓN DE GRUPOS
SISTEMA
SECUENCIA
CALENDARIZACIÓN
INSTRUCTORES
CARTA DESCRIPTIVA
COORDINACIÓN**

(Jesús Carlos Reza Trosino, 1995, Pág 35)

Marco de Referencia

Conociendo el aspecto normativo y la misión de la empresa, se elabora un informe de detección de necesidades de capacitación, una vez hecha esta detección y en su fundamento se organiza el plan integral de capacitación a través de programas de corto, mediano y largo plazo.

Determinación de Grupos

El universo de participantes es un punto muy importante a considerar en la programación específica, es por eso que se debe saber cuantos participantes se incluirán y sus características para determinar el nivel y profundidad de cada tema.

Sistema

En este punto se revisan los aspectos que pueden resolverse a través de diferentes medios disponibles para dar respuesta a las necesidades planteadas.

Para esto las alternativas pueden ser:

Medios diversos, entre los que destacan por ejemplo, lectura o ciclos de conferencia.

Becas, solo en los casos en los que se requiera el desarrollo sistemático de conocimientos referidos a una rama del saber.

Cursos tanto internos como externos, los que a su vez pueden estructurarse como:

Modulares o autónomos, en los modulares se trata un tópico específico de un tema general y los autónomos son cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.

Secuencia y Sistematización

Si los programas son modulares o autónomos se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión, los niveles, las fechas y sedes de los cursos autónomos.

Calendarización de Programas

Se señalará un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles, para la organización de cada programa, en donde es recomendable programar anual, semestral, trimestral y mensualmente de modo que permita cualquier ajuste o adaptación, por ejemplo de tiempos o de nuevos contenidos.

Instructores

Parte muy importante y donde se debe considerar el numero, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar, en este aspecto conviene tomar en cuenta los objetivos, contenido y metodología convenientes de acuerdo al tipo de programa y al grupo específico.

Carta Descriptiva

A pesar de que la descripción de las actividades de entrenamiento tiene varias formas y se presenta con títulos diferentes, todos tienen el mismo propósito y los mismos componentes básicos, la carta descriptiva, nombre de aceptación generalizada, es un plan de estudio que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción porque:

Concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que requieran el máximo relieve.

Asegura que se tengan en cuenta los recursos disponibles y que se utilicen al máximo. Esto vale principalmente para uno de los recursos de entrenamiento mas escasos "el tiempo".

Ofrece un medio para verificar que nada se halla pasado por alto.

La carta descriptiva o guía didáctica es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos, la cual sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad; es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular.

Los principales elementos a considerar en su elaboración son:

Objetivo Genérico y Específicos

La desagregación del objetivo en términos de módulos

Temas y Subtemas

Actividades de Aprendizaje a realizar

Apoyos didácticos

Instrumentos de Evaluación que se aplicaran

Tiempo empleadó total.

Con relación a los objetivos que dirigen el aprendizaje deberán considerar en su formulación a :

Los generales, cuyos enunciados manifiestan las conductas que se esperan de los participantes al concluir el curso o evento de capacitación.

Objetivos particulares desprendiéndose del anterior, los cuales comprenden un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar en el análisis de un tema o unidad.

Objetivos específicos u operacionales que emanan de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje.

Temas y Subtemas

Se analizan y enlistan los temas y subtemas en coordinación con los objetivos específicos señalados.

Técnicas de enseñanza

Hace reflexión sobre que técnicas didácticas serían idóneas para aproximar y simular de la manera mas real posible la experiencia del conocimiento planteado, preparando al participante para la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos o actividades marcadas ya en los objetivos.

Actividades de aprendizaje

En este punto se describen las consideraciones y acciones mas afectivas a realizar por parte del instructor para facilitar el aprendizaje a los capacitados.

Apoyos didácticos

Se exponen los materiales a utilizar y los que por cada sesión de instrucción se emplearan.

Evaluación

Es un proceso constante y permanente a partir de la detección de necesidades de capacitación, elaboración de objetivos, planeación, desarrollo del proceso y seguimiento del mismo, ya que todas las etapas ayudan al proceso de retroalimentación que ayudan a operar al sistema. Finalmente se eligen los instrumentos de evaluación mas adecuados para cada etapa y tipo de aprendizaje.

Tiempo

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Coordinación de Eventos

Su objeto es la armonización de todos los elementos que intervienen en la realización de un evento de tal forma que este cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo.

Una buena coordinación contempla la calendarización, los recursos económicos y materiales y la promoción. Debemos considerar el calendario civil en relación con el calendario de cursos por el aspecto de fechas cívicas importantes, vacaciones y cierres fiscales etc. La disponibilidad de locales apropiados para eventos diferentes, la disponibilidad de los participantes ya que deben contar con autorización de los jefes inmediatos, o bien se pueden presentar cargas de trabajo; la disponibilidad del instructor, ya que es importante verificar que se contará con los servicios de la persona o el despacho apropiado para el evento concreto.

Los recursos económicos y materiales ya que debemos contar con los equipos necesarios en las fechas propuestas y un acertado control presupuestal pues previene la posibilidad de suspender o hasta cambiar las condiciones de los eventos.

La promoción contempla información completa y oportuna sobre el evento, incluye objetivo, contenido temático, fecha de inicio y terminación, sede, horarios y condiciones que el participante requiere conocer para que llegue al evento con expectativas adecuadas.

Es muy importante enviar a los posibles participantes la información oportuna para que programen su participación y traten de afectar lo menos posible el trabajo en cuanto al horario, viáticos, pago a realizar, y lo mas importante es que los jefes deberán estar enterados.

2.6 Objetivo del Programa

Un programa establece la ejecución completa de las actividades y su objetivo es satisfacer las necesidades en materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

Los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes, puesto que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones.

2.7 Objetivo del Plan

Como complemento al punto anterior y tomando en cuenta que el programa es tomado como un plan puedo manifestar que el plan fija el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

CAPITULO 3 Ventas

3.1 Concepto de Ventas

El Dr. José Ma. Llamas dice:

La venta es la ciencia de interpretar las características el producto o servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después, mediante técnicas adecuadas sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.

Koenes Avalina menciona:

La venta o acto de vender es el hecho de hacer una promesa que esta avalada con los aspectos tangibilizados de todos los atributos del servicio.

Por lo anterior quiero mencionar que para mi, una venta es ofrecer un producto o servicio al cliente orientado a satisfacerlo y convencerlo de la conveniencia de poseer ese producto o servicio

3.2 Concepto de Promotor

Levitt Theodore menciona:

Un promotor es el primer comprometido para proporcionar servicio al cliente.

Es decir es quien tiene que servir como soporte para que su cliente reciba todos los servicios y la calidad previamente negociados. Cuando se hable de prestar un servicio, se debe entender que se estará pendiente y atento como soporte para ayudar a que el servicio se entregue como se negocio originalmente.

Considero que es muy importante mencionar también el concepto de vendedor, ya que tanto un promotor como un vendedor tienen características similares, es por eso que consideraremos que un vendedor es: el profesionista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos, permanentemente renovados a satisfacer las necesidades de los consumidores a través del correcto empleo de los satisfactores con fines del bien común.(Dr. José Ma Llamas,1998, Pág. 89).

Un promotor desde mi punto de vista es la primera persona que tiene contacto con el cliente y le da a conocer todos aquellos productos y servicios con los que cuenta, le hace una promesa de venta, es decir adquiere un compromiso con él basado en el conocimiento de lo que se puede o no hacer, tomando en cuenta todos los factores, tanto internos como externos que pueden permitir que se den las condiciones necesarias para que el servicio contratado es decir el compromiso, es le entreguen al cliente.

Un vendedor es quien yo considero, directamente puede fungir como un promotor ya que también interviene en el primer contacto con el cliente y adquiere un compromiso con él, llegando finalmente al cierre de la venta. El arte de vender de manera profesional no hay que identificarlo con esa postura astuta y engañosa, que hace que la gente compre productos que no van de acuerdo con sus necesidades. Por el contrario el profesionalismo en las ventas tanto de los promotores como de los vendedores, ayuda a los clientes a tomar mejores decisiones, este mismo en el arte de vender llevado a cabo refleja un buen servicio, y un buen servicio en cualquier parte de la organización apoya las ventas ya que frena la pérdida de los clientes a los que se les vendió ayer.

Quiero finalizar este punto haciendo mención de una frase muy cierta y que en el ámbito laboral en el cuál me desarrollo es muy mencionada " La satisfacción es muda, solo se vuelve elocuente cuando no se le cumple lo prometido".

3.3 Diferencia entre Promotor y Vendedor

En un sentido mas amplio debemos tomar en cuenta que tanto un promotor como un vendedor son parte integral en el proceso de venta y que los dos tienen como objetivo el cierre de la misma, sin embargo existen algunas entidades sobre todo las bancarias que toman a los promotores y vendedores como un mismo concepto, esto es tienen las mismas funciones.

El primer comprometido para proporcionar servicio al cliente es el que promueve o vende, esto no hay que entenderlo de forma que el vendedor tenga que hacer todo el servicio contratado por el cliente, sino servir de soporte para que este mismo reciba todos los servicios y la calidad previamente negociados. Cuando se hable de prestar el servicio se debe entender que se estará pendiente y atento como soporte para ayudar a que el servicio se entregue como se negocio originalmente.

En resumen creo que gran diferencia entre lo que es un promotor y un vendedor ya que el que promueve vende y el que vende promueve, para que el objetivo se cumpla se tienen que ejercer ambas funciones con calidad y ayudar al cliente a encontrar los servicios y productos que exactamente cubrirán sus necesidades.

En realidad las ventas y el servicio son inseparables; en la actualidad con tanta competencia y diversidad de productos específicos para mercados totalmente determinados, la venta de productos de esta naturaleza requiere de vendedores o promotores capaces de poder identificar precisamente las necesidades, expectativas y servicios adicionales del cliente, para que él mismo pueda elegir lo que mejor le convenga, luego de los ofrecimientos éticos y profesionales para entregarle un paquete de atención y calidad.

3.4 Tipos de Productos

Debemos considerar como un producto cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso ó consumo y que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.(Philip Kotler , 1989, Pág 6)

O bien un producto puede ser el resultado final de un sistema de producción. Un producto nace de una idea o de una necesidad descubierta en los consumidores, posee además características que son definidas en el momento de su concepción.(Louis Tawfik, 1984, Pag.74)

Para el consumidor un producto es una serie de beneficios percibidos que va a satisfacer sus necesidades desde mi punto de vista. Los procesos de atención y venta integral al cliente están centrados en detallar que todo bien o servicio sujeto a venta tiene necesariamente dos tipos de atributos para el comprador potencial, los tangible y los intangibles.

Para revisar estos conceptos es necesario destacar que es muy distinto comercializar productos que servicios, los principios pueden ser los mismos, pero ponerlo en practica puede ser muy diferente. Para entender la diferencia haré mención de cada uno de estos conceptos.

3.4.1 Productor Tangibles y Servicios Intangibles

Los productos tangibles por lo general se pueden experimentar, ver, tocar, probar y verificar de una manera directa, con frecuencia esto se puede hacer antes de su compra.

Los servicios intangibles en raras ocasiones se pueden probar o experimentar con anticipación, sobre todo porque cada persona tiene una expectativa diferente al respecto de estos servicios.

En algunos casos el probar anticipadamente un producto tangible requiere además de todo un complejo de respaldo para comprender, manejar o conocer a fondo ese producto. En cambio en los servicios intangibles aveces depende de la publicidad y sus efectos, de la referencia de otros clientes acerca de la capacidad de asesoría del vendedor o promotor.

Un producto es mas que una cosa tangible, debemos agregar los servicios intangibles y a estos a su vez los hace únicos el hecho de que no existen antes de su compra, por lo que es totalmente imposible inspeccionarlos anticipadamente. Cabe señalar que todos los productos y servicios se pueden analizar en términos de sus atributos tangibles e intangibles, que son los que con anterioridad mencione.

CAPITULO 4 AFORES

4.1 Antecedentes

La ley del seguro social publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de Diciembre de 1995 y la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de Mayo de 1996, establecen el nuevo sistema de pensiones, el cuál entra en vigor el 1o de Julio de 1997, basado en el seguro del retiro, cesantía en edad avanzada y vejez los que en conjunto forman parte muy importante de la seguridad social denominada cuenta individual.

Este nuevo sistema de pensiones permite al trabajador afiliado al IMSS elegir libremente la AFORE (administradora de fondos para el retiro) con que quiera afiliarse, con esto se da la pauta para que cada trabajador sea el propietario de su cuenta de ahorro individual, para el momento de su retiro, la cual podrá cambiar cada doce meses, si así lo considera conveniente.

La reforma del sistema de pensiones para el retiro, aprobada en Diciembre de 1995, tiene dos objetivos centrales: (1) profundizar el nuevo sistema con el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), que crea un régimen de capitalización de cuentas individuales, y (2) promover un manejo competitivo de los fondos de pensiones derivados de ese ahorro acumulado, estos objetivos son claramente marcados en la ley.

En Chile la transformación del sistema de pensiones se implementa en 1981, y sirve como ejemplo en el diseño de la aprobada en México, así como en el de otros países de América Latina, en particular en Argentina en 1992.

La aportación correspondiente al instituto del fondo nacional para la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT), no la administrara la AFORE, solo va a notificar al trabajador cuales son sus aportaciones hechas por este concepto.

4.2. Concepto De Afore

AFORE (administradora de fondos para el retiro): es una entidad financiera dedicada única y exclusivamente a administrar las cuentas individuales y canalizar los recursos de las subcuentas, así como administrar sociedades de inversión (SIEFORES). (Nuevo Sistema de Pensiones, Cuenta Individual, Cuotas y Aportaciones. Folleto editado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, México D.F. 1998)

Las AFORES administran el dinero acumulado en las cuentas individuales a través de sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro (SIEFORES).

Puedo definir a las afores como entidades financieras especializadas en el manejo de los ahorros para el retiro de cada uno de los trabajadores afiliados. Estas a su vez son autorizadas por el Gobierno Federal y canalizan los recursos recibidos a las subcuentas que lo integran.

4.3 Ventajas De Las Afores

Consideradas como ventajas de el nuevo esquema de pensiones puedo mencionar las siguientes:

- El trabajador puede elegir la AFORE de su preferencia.
- Pensiones protegidas, es decir que ahora cada trabajador tendrá una cuenta individual de retiro. Lo que acumule será suyo a partir de los 60/65 años, de acuerdo con el tiempo que haya trabajado. Su cuenta siempre será su patrimonio, sin importar a que edad empezó a cotizar o bien si sigue haciéndolo hasta los 65 años.
- Concentración en la cuenta individual de cuotas y aportaciones por parte del patrón, del trabajador y de el Gobierno Federal durante la vida de trabajo del asegurado.
- El dinero que se acumule en la cuenta individual va a generarle rendimientos
- La emisión y entrega oportuna de los estados de cuenta detallados por lo menos una vez al año, directamente en el domicilio del trabajador.
- Control el ahorro del trabajador a través del estado de cuenta detalladamente, con los respectivos movimientos de cada subcuenta y de las aportaciones voluntarias.

- El trabajador puede elegir la opción de pensión que mas le convenga.
- Si un trabajador desea y cuenta con un ingreso que se lo permita, podrá incrementar el fondo de su cuenta individual para disponer de una pensión mas sustanciosa al momento de su retiro.
- CONSAR vigila el buen funcionamiento de las AFORES y de las SIEFORES, esto brinda la confianza de que el ahorro para el retiro de los trabajadores esta seguro.

4.4 Objetivos Y Funciones De Las Afores

El nuevo sistema de pensiones establece algunos objetivos en donde como objetivo central encontramos que es dar un giro total a su funcionamiento ya que va a involucrar en las aportaciones a tres figuras importantes, las cuales son. el patrón, el gobierno federal y el trabajador, adicionando la posibilidad a este último de hacer aportaciones voluntarias, que podrá retirar seis meses después de haber hecho el deposito, los intereses generados por este concepto no podrá retirarlos ya que serán una aportación mas para el incremento de su cuenta.

Lograr los trabajadores obtengan una pensión digna y mas justa, la pensión que alcancen también dependerá de lo que logren acumular en su ahorro para el retiro durante su vida de trabajo.

ESTE TEXTO NO DEBE SER BORRADO
 ESTE TEXTO NO DEBE SER BORRADO
 ESTE TEXTO NO DEBE SER BORRADO

Que el asegurado a lo largo de su vida de trabajo, acumule las cuotas y aportaciones de su ahorro para el retiro en una cuenta individual de su propiedad y tenga la libertad de tomar varias decisiones importantes sobre ese dinero.

Administrar los ahorros para el retiro en forma transparente y profesional por empresas financieras especializadas denominadas AFORES, que a través de las SIEFORES inviertan el dinero para que este produzca rendimientos con el paso del tiempo.

Dar a conocer al asegurado y permitir que controle el saldo de su cuenta individual.

Abrir, administrar y operar las cuentas individuales, individualizar las cuotas y aportaciones de seguridad social.

Funciones De Las Afores

Las afores tienen como funciones, diversas actividades tales como:

La administración y operación de las cuentas individuales, así como el recibir las cuotas y aportaciones correspondientes a los trabajadores que tengan registrados.

La identificación de las cuotas y aportaciones de cada trabajador y depositarlas en su cuenta individual, junto con los rendimientos que gane su ahorro para el retiro invertido en las SIEFORES que haya seleccionado.

Envía los estados de cuenta al menos una vez al año a la dirección dada de alta cuando el trabajador se afilió.

Opera y paga las pensiones a los trabajadores que opten por la modalidad de retiros programados o bien la entrega total de los ahorros acumulados en su cuenta individual a la compañía de seguros para la contratación de rentas vitalicias.

Paga los retiros parciales a los trabajadores que las leyes de seguridad autoricen.

Todas estas funciones son las que deben llevar a cabo las AFORES, con la debida y estricta vigilancia de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para

el Retiro (CONSTAR), sancionando de acuerdo a la ley a quienes no cumplan con lo que esta misma marca.

4.5 Concepto De Promotor Afore

El promotor de AFORE forma una de las partes mas importantes dentro de este nuevo sistema de pensiones, ya que es quien va a realizar la labor de promoción de AFORE y posterior a esta promoción afiliar al trabajador es por eso que a continuación mencionare el concepto de promotor afore:

PROMOTOR AFORE: es aquella persona que trabaja para la AFORE y cuenta con la autorización de la CONSAR para ofrecer los siguientes servicios: registro de cuentas individuales, comercialización, promoción y atención de solicitudes tanto de registro como de traspaso de SAR a AFORE.(Nuevo Sistema de Pensiones,Cuenta Individual, Cuotas y Aportaciones. Folleto editado por CONSAR, México D F. 1998)

PROMOTOR AFORE: considerado como la persona física que tiene relación de trabajo con una Administradora de Fondos para el Retiro, y que se encuentra autorizada para realizar actividades de registro de cuentas individuales, de comercialización, promoción y atención de solicitudes de traspasos, llevando dichas actividades en nombre y por cuenta de la administradora.(Folleto Formación de Personal, Guía de Actualización AFORES Banamex, México 1998, Pág. 31)

El promotor tiene estrictamente prohibido hacer mal uso de su registro ante CONSAR, así como ofrecer objetos o beneficios monetarios a los trabajadores que no estén directamente relacionados con sus actividades correspondientes a su función para que se afilien a la AFORE que representa. Cualquier violación a esta obligación deberá ser denunciada a la CONSAR.

No podrá el promotor de Afore prestar sus servicios de manera simultanea a dos o mas administradoras, además de que la administradora para la que preste sus servicios será la responsable de presentar a la comisión la solicitud de registro.

4.6 COMISIONES QUE COBRAN LAS AFORES

Las comisiones que las AFORES cobran son:

Por manejo de la cuenta individual de los trabajadores, las AFORES solo pueden cobrar comisiones sobre los siguientes servicios:

Para administrar la cuenta individual cobran una comisión que se puede calcular de diversas formas:

- Sobre las cuotas y aportaciones que se van acumulando.
- Sobre saldo de la cuenta individual.
- También se puede manejar una combinación de ambas.

La afores por su parte están autorizadas para cobrar estados de cuenta adicionales, reposición de documentos de la cuenta individual y consultas adicionales. Estas comisiones siempre son una cuota fija y deberán ser pagadas en efectivo al solicitar el servicio.

Capítulo 5 Caso Práctico

5.1 Antecedentes

A mediados de 1996 el grupo financiero decide incursionar en el proyecto de constituir una administradora de fondos para el retiro, sin duda alguna la labor fue ardua y el reto insospechado, pero los logros y metas alcanzados la sitúan como una de las mejores Afores de México y la segunda mas grande del mundo.

Algunos de los puntos mas importantes que han dado forma a esta nueva empresa son.

El 18 de Julio de 1996 se planteo ante la Comisión Ejecutiva del grupo un bosquejo de las bondades que traía consigo el nuevo sistema de pensiones mexicano y el establecimiento de una Afore.

El día 10 de Octubre del mismo año se publicaban en el Diario Oficial de la Federación las reglas generales que establecen el procedimiento para obtener la autorización de constitución y operación de las Afores.

Una vez que se establecieron estas reglas, se presento ante CONSAR el 31 de Octubre de 1996 el estudio de factibilidad del proyecto.

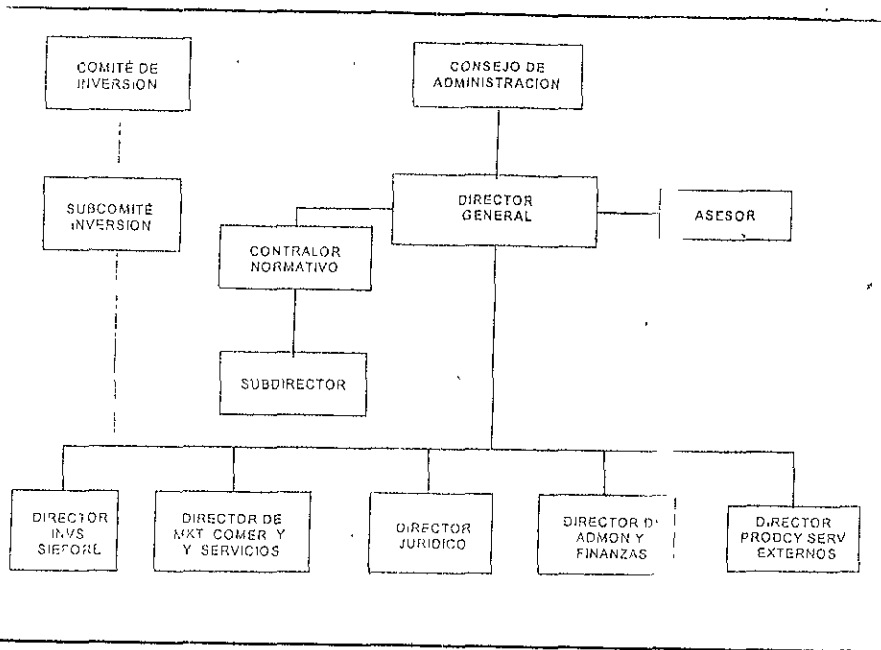
Para el 6 de Enero de 1997, esta Afore era constituida ante notario público y el día 27 del mismo, el CONSAR otorgaba la autorización correspondiente al grupo para organizarse y operar como Afore.

Así el 3 de Febrero de 1997 se daba inicio a la etapa de afiliación masiva, misma que se concluyo el 15 de Septiembre del mismo año, hubicandose en el segundo lugar nacional con un millón 233 mil afiliados.

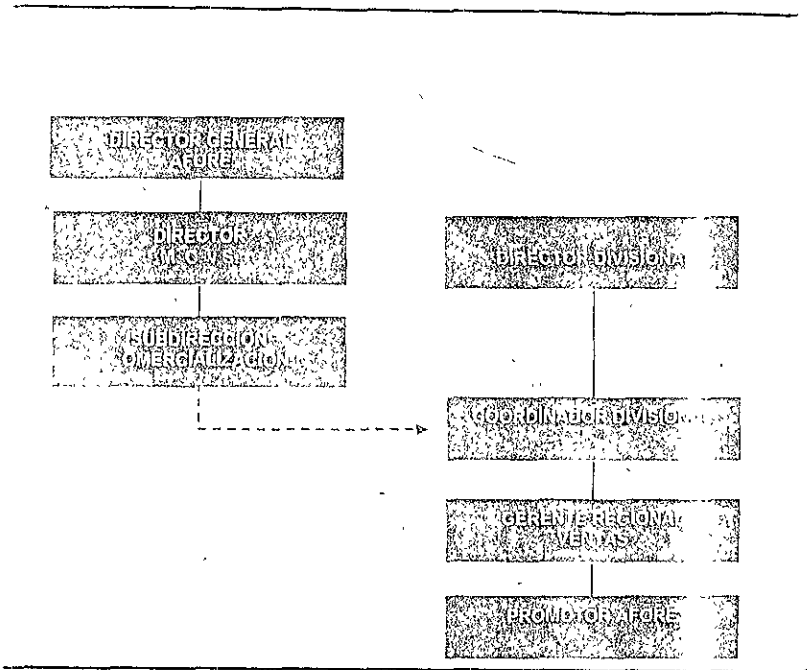
Hasta el 31 de Diciembre de 1997, la inversión efectuada en esta Afore ascendió a 500 millones de pesos y ahora a tan solo año y tres meses se ha valuado a esta Afore en 650 millones de dólares.

Los objetivos institucionales que esta Afore tiene son primeramente llegar al tope de afiliación del mercado esto es el 17%, manteniéndose en ese nivel, afianzando el consecuente incremento en la calidad de su cartera y recordando en todo momento la importancia de mantener un equilibrio y aumento sustancial en el porcentaje de afiliados activos y su nivel de salarios. A todo lo anterior también deben destacar su orientación al cliente que según me comentaron es seguir ofreciendo un servicio de excelencia y calidad que contribuya a preservar lo hasta ahora logrado y, también inculcar una cultura de ahorro en todos los trabajadores de México.

Con el fin de ser más efectivos y eficientes en el logro de sus objetivos la Afore se ha estructurado de la siguiente manera :



La dirección de Mercadotecnia Comercialización y Servicio es el área de la Afore en donde encausare mi propuesta, ya que es quien se encargará de orientar las acciones y establecerá las metas que ayuden al logro de los objetivos, por lo que a continuación presento su estructura.



El subdirector de Comercialización esta apoyado para realizar su labor estratégica por los coordinadores divisionales, quienes serán los responsables en cada una de sus zonas geográficas, estas zonas son: Noroeste, Norte, Occidente, Centro, Golfo Peninsular, Sur y Área Metropolitana, así mismo ellos son apoyados por los gerentes regionales que deben organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de los promotores en cada región de la República.

5.2 Problemática

En esta empresa considero que hay varios problemas que a continuación mencionaré, debido principalmente a la falta de Capacitación.

En un principio esta Afore como se menciona en los antecedentes fue una de las mejores, ahora el porcentaje de afiliación ha estado decayendo cada vez mas, y el poder afiliarse a una persona es en cada momento mas difícil, tanto que ha llegado a caer en el cuarto lugar y a punto de caer al quinto, después de ser uno de los tres primero.

Otro problema que se presenta es que cuando esta Afore contrata a los promotores lo hace sin tomar en cuenta la carrera cursada ya que se contratan desde Arquitectos hasta Químicos, quienes no tienen ninguna relación con las ventas.

El siguiente punto es que no tienen experiencia en ventas y mucho menos en Afore

Otro no menos importante es el hecho de que en algunas ocasiones se contratan también promotores que ya han trabajado en alguna otra Afore y que sin lugar a dudas ya tienen alguna experiencia, sin embargo esto no quiere decir que el porcentaje de afiliaciones sea mayor puesto que muchos de estos promotores tienen ya algunas acciones maleadas que se convierten a la larga en

puntos negativos para la calidad en el servicio e información que se le da al cliente.

El último punto y hacia donde se dirige mi propuesta es el hecho de que en su totalidad los promotores no tienen la capacitación adecuada para dar información a

los trabajadores que en primera instancia desean afiliarse con esta Afore y después a los que ya están afiliados, con respecto a dudas sobre rendimientos, pensión, inversión de su dinero

5.3 Objetivo General

Crear un Programa de Capacitación que permita el buen desempeño de las labores de los Promotores Afore dentro de su campo de trabajo.

5.3.1 Objetivos Particulares

Dar al Promotor herramientas base para el buen desempeño de sus labores y el cumplimiento de sus metas.

Reafirmar los conocimientos con los que cuentan, para canalizarlos al cliente como una asesoría de calidad así como el servicio.

Ayudar a mantener actualizados a los promotores, para que no se estanquen en una información que con el paso del tiempo se vuelva obsoleta e insuficiente para el cliente.

Crear en el promotor la visión de el desarrollo y la superación.

Incrementar la calidad de la información que se le proporcione al cliente

5.4 Propuesta

Selección de Participantes

Las personas que participarán en el programa deberán ser únicamente Promotores de Ventas Afore, ya que el programa esta encaminado a ellos, otra de sus características debe ser que actualmente estén trabajando con este puesto en la Afore.

Calendarización

Para aplicar el programa solo tomaremos tres sábados por mes ya que los promotores no laboran los sábados; a menos de que tuviesen alguna cita en este día, que quien cubriría ésta sería el promotor en función en esos momentos, es decir que no este tomando este curso. El curso tendría una duración de 8 horas y un punto que también es importante señalar es que en caso de que el día que deben asistir al curso los participantes fuera un día festivo y no laborable se recorrería al sábado siguiente. La capacitación se daría en las aulas que para tales efectos cuenta la Afore.

Instructores

Se recomienda seleccionar instructores (internos y externos) con experiencia y conocimientos validados.

Técnicas y Equipo de Apoyo

Para la impartir este curso se recomienda la utilización de algunas técnicas que lo hagan más dinámico y propicien la participación no solo del instructor sino también de los integrantes del grupo, tales como por ejemplo:

Conferencias, videos y películas que complementen el tema

Actuación o sociodrama

Formación de mesas redondas

Estudio de casos

En lo que se refiere al equipo de apoyo a utilizar en el curso principalmente es:

Gráficos:

Proyectables:

Pizarrón

Diapositivas

Laminas de Rotafolio

Acetatos

Franelografo

Videocintas

Es importante señalar que de acuerdo con las necesidades del consultor se hará la selección del material de apoyo y también conforme al presupuesto con el que se cuente.

Evaluación del Programa

En la evaluación del programa los puntos importantes tomados en cuenta serán:
La respuesta del participante en donde se evaluará de alguna manera al instructor, en cuanto a si dinamismo, amabilidad, habilidad y todo aquello que nos indique el gusto por el curso.

La retroalimentación que es un punto de suma importancia ya que nos mostrará el aprendizaje real del participante así como su aprovechamiento, obteniéndolo mediante un pequeño examen escrito.

Aplicación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo medido a través de los nuevos resultados.

Seguimiento

El programa de capacitación no finaliza al término de el curso ya que debe pasar por un proceso de mejora continua para que verdaderamente funcione, dado que de esta manera se podrá reafirmar y practicar todo lo aprendido, obteniendo los resultados en un mediano y largo plazo.

El seguimiento del programa será entonces un proceso por medio del cuál podremos verificar el efecto que ha producido la capacitación de los Promotores de Ventas Afore.

Medición de los resultados

La medición de los resultados se manejará por medio de un cuestionario de 10 preguntas que se aplicará a los participante del curso en donde intervendrán variables que mas adelante detallaré para emitir el resultado.

A continuación se muestra un cuadro que nos servirá para medir los resultados en lo que se refiere al programa, se evaluarán todas las variables que intervienen en él, de la siguiente manera:

CONCEPTO	ADECUADO	MEDIO	INADECUADO
Selección de participantes			
Calendarización			
Instructores			
Calidad en la Exposición			
Dinamismo de los Expositores			
Calidad del Material de Apoyo			
Retroalimentación			
Aplicación en el Campo Laboral			

Esta evaluación se aplicará una vez concluido el programa, a los participantes y así poder saber cual o cuales son las deficiencias que se tienen y mejorarlas, en beneficio del mismo y de los participantes así como de la organización. Debo hacer mención de que las variables señaladas anteriormente no son todas, considero que puede haber N variables que poco a poco se irán identificando para su evaluación.

Sugerencias: para lo anterior se habrá la opción de manejar las sugerencias de los participantes para que así se pueda manejar la mejora continua de la que arriba hablábamos.

CONCLUSIONES

Quiero finalizar el presente trabajo de investigación dando mi conclusión, ya que conforme lo desarrollaba me fui dando cuenta de que la capacitación es de suma importancia en una organización y que desgraciadamente no se le da el valor que debiera, porque en muchas ocasiones sucede que la empresa cree estar capacitando a su personal, cuando lo único que esta haciendo es enseñarle al personal como se hace el trabajo, no hay continuidad en esta enseñanza, para que a su vez éste enseñe a otro y así sucesivamente, hasta que la empresa realmente tenga la productividad y rentabilidad que desea, también los trabajadores tengan el gusto por el trabajo así como por la mejora y actualización, la cuestión es ver a la capacitación como una inversión y no como un gasto.

En lo referente a mi caso práctico quiero comentar que la aplicación de el programa de capacitación que propongo dará herramientas de trabajo muy importantes a los promotores para elevar el nivel y la calidad en el servicio y venta de lo productos al cliente.

El desarrollo de los promotores en su entorno laboral se verá reflejado en los resultados y logro de las metas individuales, la preferencia hacia la actualización

en la información proporcionada a los clientes se verá reflejada en la preferencia que le darán a la Afore.

Los promotores sentirán el apoyo e interés hacia su superación. Cuando el programa de capacitación haya concluido, no quiere decir que la capacitación en si haya concluido, sino por contrario, la empresa debe tener un proceso de mejora continua, en donde la actualización y la retroalimentación formen un entorno de confianza y apoyo en la vida laboral de todo el personal.

BIBLIOGRAFÍA

Aquino Roberto Jorge : RECURSOS HUMANOS PARA NO ESPECIALISTAS.

Ediciones, Macci.

Arias Galicia Fernando: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Editorial, Trillas.

Betancourt Romo Samuel : ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU
APLICACIÓN PRACTICA.

Editorial , Trillas.

C Certo Samuel : ADMINISTRACIÓN MODERNA

Editorial, Mc Graw Hill.

Carpeta De Afore Banamex :INFORMACIÓN GENERAL BNM 1998.

Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos: México 1999.

Davis Keith : ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Editorial, Mc Graw Hill.

Dessler Gary : ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
MODERNA

EN LAS ORGANIZACIONES

Editorial, Prentice Hall.

F Hartley Robert: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Editorial, Continental.

Nuevo Sistema De Pensiones :“ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO” Y “PRESTACIONES Y BENEFICIOS”

Editado por CONSAR.

Folleto Explicativo Afore Banamex: LAS VENTAS Y EL EJECUTIVO EXITOSO

H Lovelick Christopher : MERCADOTECNIA DE SERVICIOS 3A EDICIÓN

Editorial, Prentice Hall.

Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Editorial, Mc Graw Hill.

HUGHES DAVID: Mercadotecnia Planeación Estratégica

Editorial, Mc Graw Hill.

Koontz Harold : ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL 8VA Y 10A EDICIÓN

Editorial ,Mc Graw Hill.

Kotler Philip : MERCADOTECNIA

Editorial, Mc Graw Hill.

Ley Federal Del Trabajo: México 1999.

Münch Galindo : FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Editorial, Trillas.

R. Canfield Bertrand : ADMINISTRACIÓN DE VENTAS PRINCIPIOS Y
PROBLEMAS

Editorial, Mc Graw Hill.

Reyes Ponce Agustín: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Editorial, LIMUSA.

Reza Trosino Jesus Carlos : ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA
CAPACITACIÓN

Editorial, Panorama.

Reza Trosino Jesus Carlos : COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN

Editorial, Panorama.

Rodriguez Valencia Joaquin : ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL 2

Editorial, Ecasa.

Siliceo Aguilar Alfonso: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Editorial , Limusa.

Tena Morelos Adolfo: ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO

Editado por la COPARMEX.