



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES
PARA UN PUESTO DE MESERO**

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

JUANA ALCÁNTARA JAVIER

DIRECTORA DEL REPORTE:

LIC. ERIKA SOUZA COLÍN

REVISOR DEL REPORTE

MTRO. OSCAR ALBERTO CLAVELLINA LÓPEZ

COMITÉ DE TESIS

LIC. ADELINA ESLAVA GUEVARA

DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



**® Facultad
de Psicología**

Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Septiembre, 2018



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.

Dedicatoria

A mi madre †

Por darme la vida, por darme un hogar y motivarme a salir adelante, sin importar los errores que haya cometido, las oportunidades que haya dejado pasar, siempre se preocupó por mi formación profesional, gracias por todo el esfuerzo que realizó para que fuera una persona de bien, porque a pesar de los momentos difíciles nunca se rindió y con su ejemplo de fortaleza y perseverancia, hoy por fin llegó a la meta.

Donde quiera que se encuentre este trabajo se lo dedico a Usted.

Gracias Mamá...

La extraño mucho.

Agradecimientos

- A mi Director General:* *Maestro Ignacio López Rodríguez, el presente reporte laboral va dirigido con una expresión de gratitud por la confianza, el apoyo y las facilidades que siempre me brindó.*
- A mi equipo de Recursos Humanos:* *Selene, Valerie, Delia, Sarahi, que compartieron su tiempo y paciencia, gracias por su comprensión, sus sugerencias y por la ayuda que siempre me brindaron, por aventurarse conmigo en este proyecto de inicio a fin, y aunque no fue un camino fácil siempre tuvieron unas palabras de aliento para que lograra concluirlo, “Gracias Niñas”.*
- A todos mis compañeros:* *Que hicieron posible este proyecto, muchas gracias por compartir su experiencia, enseñanzas y desarrollo de materiales, somos un gran equipo.*
- A mi Asesora:* *Lic. Erika Souza Colín, gracias por todas sus asesorías, por su paciencia, por guiarme en este proceso y compartir sus conocimientos.*
- A mi Revisor:* *Lic. Oscar Alberto Clavellina López, gracias porque con su sabiduría y consejos logro encaminarme en el camino correcto y me dio el impulso que necesitaba para llegar a la meta.*

CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CONTEXTO LABORAL	4
CAPÍTULO I	13
COMPETENCIA LABORAL	13
1.1 ¿Qué es una competencia laboral?.....	13
1.2 Sustento teórico de competencia laboral	14
1.3 Clasificación de competencia laboral	17
CAPÍTULO II	21
CAPACITACIÓN.....	21
2.1 Capacitación.....	21
2.2 Proceso general de la capacitación	25
2.2.1 Planeación.....	26
2.2.2 Organización.....	28
2.2.3 Ejecución	29
2.2.4 Evaluación y seguimiento.....	30
2.3 Modelo de evaluación de Donald y James Kirkpatrick	32
2.4 Técnicas de evaluación de la capacitación por competencias.....	34
2.4.1 Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica	34

2.4.2 Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos.....	35
2.4.3 Técnica basada en valoraciones	36
PROCEDIMIENTO.....	42
LA CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	42
Proceso de la capacitación.....	43
RESULTADOS	66
DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y LIMITACIONES	71
CONCLUSIONES.....	73
REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	79

RESUMEN

El Modelo de Gestión por Competencias ha resultado una opción para organizaciones que han querido integrar de manera efectiva el ciclo de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran. La capacitación juega un papel fundamental, ya que los colaboradores deben contar con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo. Dada la importancia de la capacitación en las empresas el presente reporte laboral describe los resultados de la evaluación de un programa de capacitación basado en competencias laborales para un puesto de mesero, con base en los cuatro niveles de evaluación de Donald y James Kirkpatrick, analizando así la reacción, el aprendizaje, la conducta y los resultados en el área de trabajo. Se logró establecer el beneficio directo de la capacitación para desempeñar el puesto de mesero de acuerdo al estándar “*Atención al comensal*”; se cambió la perspectiva hacia una en donde el mesero busca su crecimiento profesional aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, se integró la dimensión estratégica del negocio, la humana y la conductual, siendo así que los meseros no solamente ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades, sino que los ayuda a desarrollarse para presentar las competencias en su desempeño diario las cuales son útiles para la competitividad, ya que son un factor de diferenciación en la organización al brindar un servicio eficiente al comensal.

Palabras clave: capacitación, competencia laboral, evaluación de la capacitación, mesero.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competencia en todos los sectores industriales y de servicio hacen que las organizaciones se enfoquen en la Calidad del Servicio al Cliente, para obtener una identidad propia tiene que lograr que los clientes se encuentren satisfechos, más aún si es un restaurante, donde la calidad es un factor primordial; acudir a un restaurante ya no es algo inusual, son cada vez más y con mayor frecuencia las personas que tienen la capacidad económica para hacer uso de este servicio, convirtiendo a la industria restaurantera en un atractivo de inversión. Un restaurante es un negocio que puede llegar a ser altamente rentable, su éxito o fracaso dependerá de la percepción del cliente con respecto al negocio, del como deja de vender solo alimentos y logra cubrir necesidades y expectativas, que se traducen en experiencias para los comensales.

La única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen sus integrantes para adaptarse al cambio; esto se logra mediante el fortalecimiento de sus programas de capacitación a fin de que el aprendizaje y habilidades sean medibles conforme a un sistema de competencias, no basta gestionar el conocimiento, lo más importante es su aplicación y medición práctica en el desempeño de sus funciones.

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones, ésta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con el personal calificado y productivo, al desarrollar sus competencias a través de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer), que le permitan desempeñar sus funciones con eficiencia. Es por ello, que el objetivo de este reporte es responder a la pregunta ¿La capacitación basada en competencias laborales proporciona al colaborador, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con eficiencia el puesto de mesero?

Se inicia este reporte con la descripción del contexto laboral, la historia de la cadena de restaurantes con especialidad en cortes, su filosofía, visión, misión, valores, su estructura orgánica para la administración y operación de la organización.

En el primer capítulo se revisa el concepto de competencia laboral, se abordan los conceptos desde diferentes perspectivas de los autores, su sustento teórico y cómo se clasifican; lo que nos da la pauta para que cada organización defina sus propias competencias de acuerdo a su giro, nicho de mercado y entorno, quedando de manifiesto su cultura corporativa que pretende impulsar desde la alta dirección y definen con claridad aspectos de valores organizacionales, y de las formas características que ella persigue en el comportamiento de las personas que la integran, ya que las empresas requieren de personal eficiente que contribuya al logro de los objetivos y que puedan generarle una ventaja competitiva (García, 2012).

En el segundo capítulo se presentan los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para el presente reporte se hablará de capacitación como un proceso general que contiene de manera implícita los procesos a los que hacen referencia los conceptos. Así como se mencionan las diferentes técnicas para su evaluación, que en este caso se optó por la lista de verificación e incidentes críticos que nos proporcionan la información de la adecuada formación de las competencias, en específico para los colaboradores que desempeñan el puesto de mesero.

En el apartado del procedimiento se describe como inicia el área de recursos humanos en la organización, se presenta el proceso de capacitación que se desarrolló y aplicó en el restaurante de acuerdo con el estándar “*Atención al comensal*”, a través del método comparativo de cuatro etapas: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Y por último se presentan los resultados de la evaluación de la capacitación, los beneficios obtenidos para la organización, el colaborador y sobre todo para el usuario final, el comensal, que recibe de manera directa el beneficio de ser atendido por el mesero que presenta las competencias necesarias requeridas en el estándar de “*Atención al Comensal*”.

CONTEXTO LABORAL

Para conocer más acerca de la organización en la que se sustenta el presente reporte laboral y la relevancia que tiene la participación del psicólogo en la experiencia reportada se revisan los antecedentes que dieron origen a la creación de la cadena de los restaurantes con especialidad en cortes.

- **Antecedentes de la organización y su servicio**

El restaurante inicia sus operaciones en 1993 en un local ubicado en la delegación Benito Juárez, con apenas cuatro mesas y un asador, pero con la visión de su fundador de crear un lugar donde pudiera compartir y transmitir la hospitalidad y gastronomía de su lugar natal, Argentina. A partir de ahí, con la expectativa de crecimiento y expansión un grupo de empresarios se unió a la idea para mantener y seguir desarrollando la marca, así como la creación de nuevos conceptos de negocio, todos relacionados con la especialidad en cortes, ofreciendo la mejor calidad en sus productos, en un ambiente cálido y familiar, a un precio accesible para llevar este concepto a más sectores de la población. En el año de 2017 la organización tiene posicionados 28 puntos de ventas (Véase Tabla 1).

Tabla 1
Unidades de negocio por zona geográfica

Ubicación	Número de unidades
Ciudad de México	20
Área Metropolitana	3
Norte de la República	1
Sureste de la República	4
Total	28

En cada unidad de negocio el gerente es la persona encargada de la operación y administración del restaurante, así como de supervisar directamente la adecuada atención a comensales. En la Figura 1 se puede ver la estructura interna de cada sucursal, distribuida en las siguientes áreas:

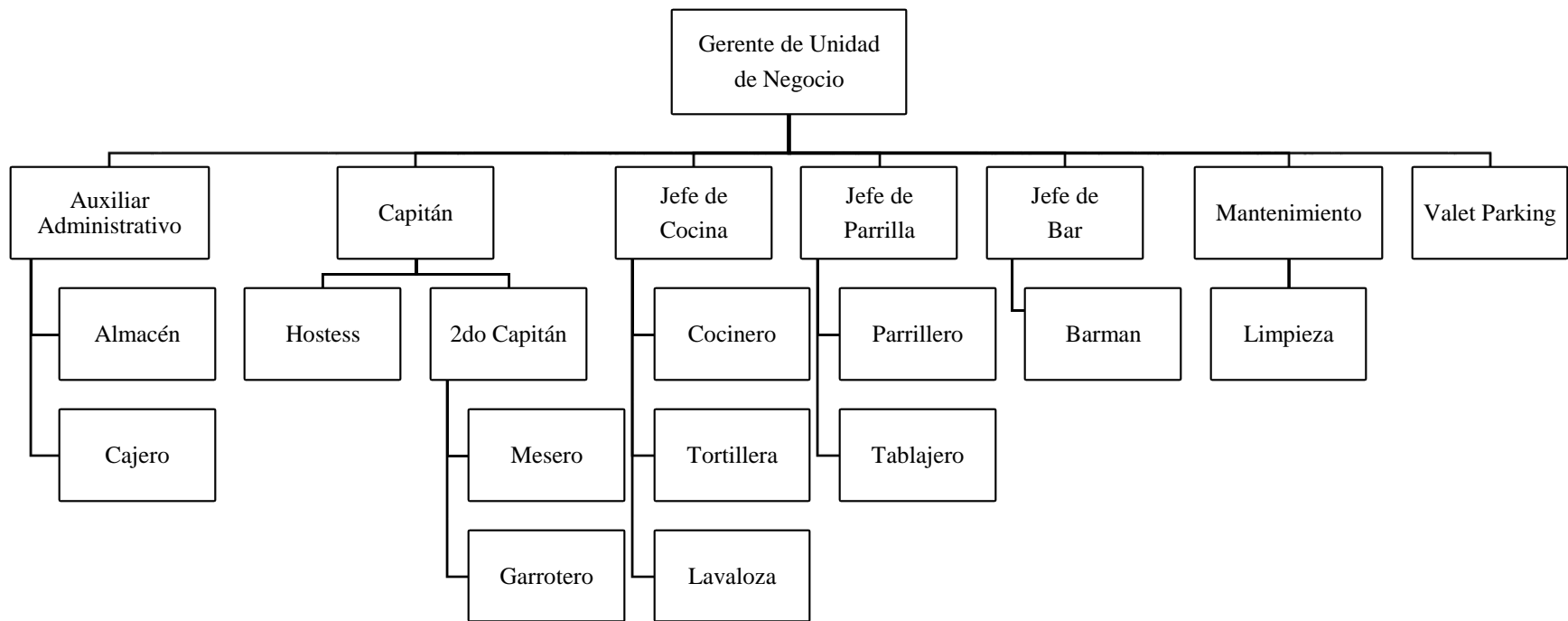


Figura 1
Estructura jerárquica de la unidad de negocio

- **Identidad**

Filosofía:

“Los mejores ingredientes, ejecutados a la perfección, a un precio justo, en un ambiente familiar accesible para los clientes. Procurar mejorar la calidad de vida de todas las personas que se relacionan con la organización con un trato justo, de respeto y dignidad”

Visión: “Ser el lugar preferido de nuestros clientes para ir a comer”

Misión: “Crear una experiencia memorable a las familias mexicanas a través del *Asado Argentino*”

Valores:

✓ *Ser detallistas:*

Que se hace con detenimiento, cuidando los más pequeños detalles.

✓ *Ser determinados:*

Realizar el trabajo con osadía, con valor.

✓ *Ser responsables:*

Es el cumplimiento de las obligaciones y el cuidado al tomar decisiones.

✓ *Ser adaptables:*

Adaptarse a situaciones que pueden estar sucediendo a nosotros o en nuestro entorno.

Desde el corporativo se toman las decisiones de cada una de las unidades de negocio, y es aquí donde reportan todos los departamentos, incluyendo Recursos Humanos, para llevar a cabo una adecuada administración del grupo, se cuenta con la siguiente estructura (Véase Figura 2).

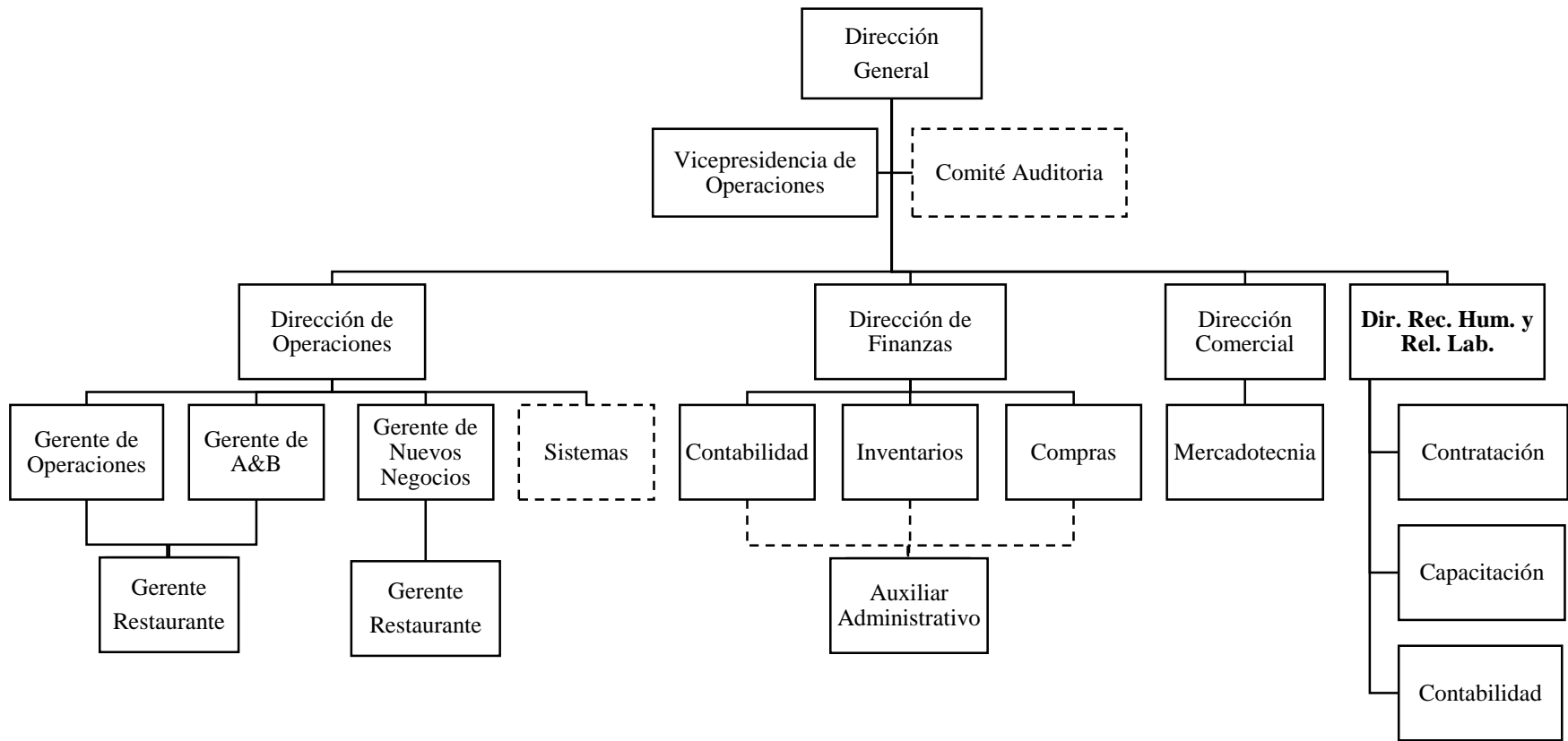


Figura 2
Organigrama corporativo

Como se muestra en la Tabla 2 para la operación de todas las unidades de negocio la organización tiene distribuidos a sus colaboradores en los siguientes puestos:

Tabla 2
Puestos en la organización

Áreas	Número de colaboradores
Dirección General	1
Directores	5
Gerentes	31
Personal Administrativo	35
Personal Operativo	595
Total	667

Para efectos del presente reporte se hará mención especial acerca de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, ya que es la responsable de administrar los recursos humanos del grupo mediante la planeación, programación, diseño, ejecución y control de políticas, procedimientos, normas y lineamientos que permitan un desarrollo personal y profesional de los colaboradores en la organización. Por tal motivo, a efecto de ubicar las áreas responsables de cada procedimiento en la Figura 3 se presenta el organigrama de esta dirección:

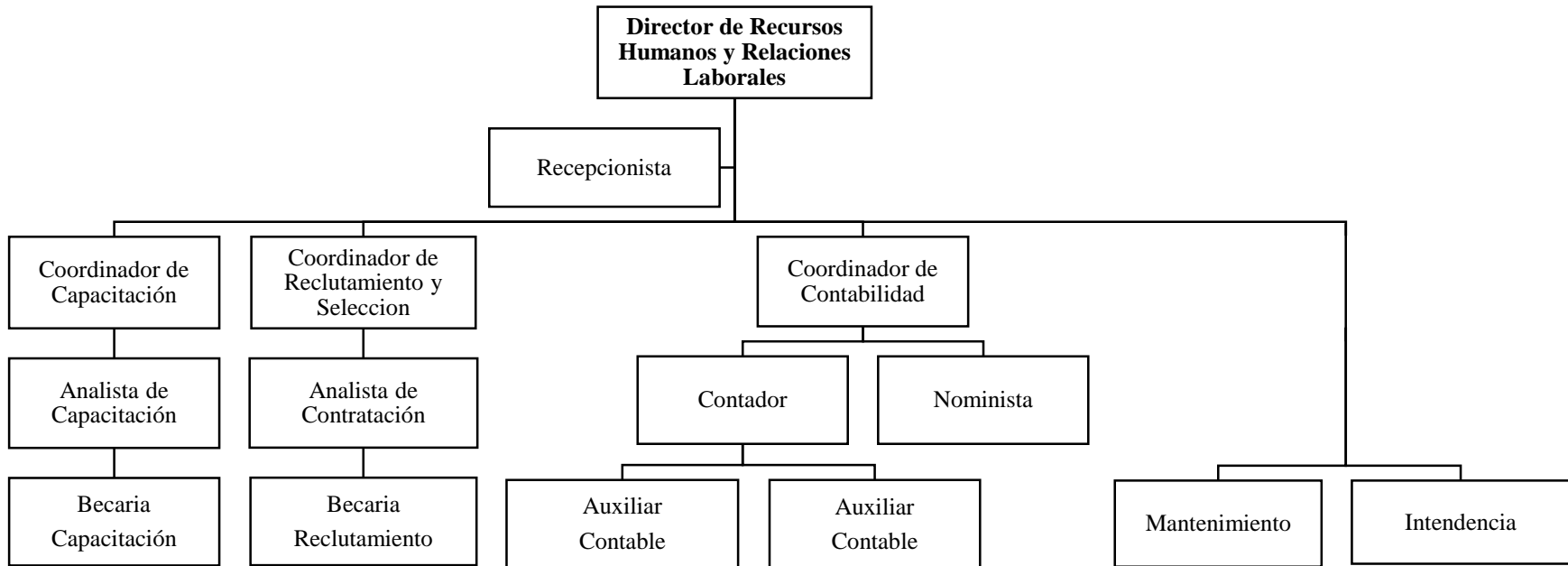


Figura 3
Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales

Las actividades que desempeño, en conjunto con el personal a cargo en la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, son las siguientes:

- *Contratación:* Reclutamiento y selección, (local y foráneo), aplicación de exámenes psicométricos, entrevistas, integración de expedientes, emisión de contratos por tiempo determinado, obra determinada, de capacitación y tiempo indeterminado, trámites ante el Instituto Nacional de Migración (INM) para contratación de colaboradores extranjeros, informes trimestrales de índice de rotación y retención.
- *Nóminas:* incidencias de personal para emisión de pagos de nómina (semanal y quincenal), altas, bajas, modificaciones de salario, determinación de cálculo de cuotas obrero – patronales, mensual y bimestral, IMSS, INFONAVIT, INFONACOT, SAR, DECLARACIÓN DE RIESGO DE TRABAJO, impuesto sobre nómina, cálculo de finiquitos e indemnizaciones, atención a requerimientos de estas dependencias.
- *Capacitación:* determinación de necesidades de capacitación (DNC), desarrollo y actualización de contenidos internos de inducción, secuencia de servicio, parrilla, (todos los contenidos relacionados con la operación de los restaurantes) e impartición de estos.

Actualización de descripción de puestos basados en competencias laborales, en colaboración con el grupo de expertos.

Coordinación de eventos: juntas de consejo, día del niño, día de las madres, día del padre, fiesta de aniversario de la sucursal, fiesta de fin de año.

Promover la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así como participar en las estrategias que involucren al personal, definiendo y difundiendo políticas y procedimientos.

Coordinación y seguimiento de los programas:

- *“Tiempo Argentino”*: folleto trimestral de comunicación interna.

- *“Efecto Positivo”*: actividades para salud en el trabajo que consiste en calendario de partidos de fútbol, clases de ejercicio cardiovascular y consultas de nutrición.
 - *“Concurso Culinario”*: evento interno anual para la propuesta de recetas de plato fuerte y postre, las recetas ganadoras se incorporan a la carta por tres meses y parte de las ganancias de la venta de estos platillos se donan a una institución de beneficencia.
 - *“Programa de Anfitriones”*: diseñado para desarrollo de instructores internos que apoyan en la impartición de capacitación técnica basado en competencias laborales.
- *Evaluación del desempeño*: elaboración de reporte trimestral con información de todas las áreas (mercadotecnia, compras, contabilidad, inventarios) para la evaluación de desempeño y determinar sistemas de compensación para los gerentes de unidad, desarrollo de propuesta de incremento salarial anual y plan de compensaciones para todo el personal.
- *Relaciones laborales*: Revisión de Contrato Colectivo de Trabajo, con los diferentes sindicatos que tiene la organización, actualización del Reglamento Interior de Trabajo, actualización de políticas y procedimientos, negociaciones de desvinculación de colaboradores, atención a demandas laborales ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje (JLCA) y la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), atención a requerimiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STyPS) referente a condiciones generales de trabajo y capacitación, actualización del expediente de empleador ante el Instituto Nacional de Migración (INM).
- *Servicios generales*: coordinación de las actividades de mantenimiento de edificio de oficinas corporativas, papelería, adquisición de mobiliario, equipo de cómputo, telefonía celular, administración de contratos de estacionamiento, vales despensa, vales de gasolina, servicios externos de auditoria, entre otros.

El presente reporte, hace mención de la organización en su totalidad, tanto el corporativo, como las unidades de negocio ubicadas en la Ciudad de México, Área Metropolitana e interior de la república y está conformada por 667 colaboradores.

- **Papel del psicólogo en la organización**

Dentro de la organización se creó formalmente el área de Recursos Humanos en mayo de 2013, este proceso ha requerido de muchos cambios, debido a que, al no existir políticas y procedimientos, cada gerente o socio de la unidad de negocio tomaba las decisiones de la gestión de recursos humanos en términos de contratación, capacitación y relaciones laborales, teniendo como consecuencia una alta rotación de personal y falta de estandarización en la secuencia de servicio que se prestaba al comensal.

Con el fin de corregir todo lo anterior y alinear los procesos de recursos humanos a los objetivos de la organización, se desarrollaron todos los procesos previamente mencionados; en este reporte únicamente se hace mención en la función de capacitación.

En 2016 se decidió profesionalizar los puestos claves a través de la gestión de competencias laborales, comenzando a actualizar el perfil del puesto de “Mesero”, bajo los criterios del estándar de competencia (ECO) “*Atención al Comensal*”, con el objetivo de atender las necesidades de la organización.

Lo anterior debido a que en el sector restaurantero cada vez son más los negocios que marcan su diferenciador ante la competencia y éste generalmente está asociado a la atención que se brinda a los comensales, por lo que el programa de capacitación se basa en los criterios establecidos en el estándar. En conjunto con el grupo de expertos se desarrolla el curso “*Taller Técnico para Meseros*” y con proveedores externos los cursos “*Técnicas de Cocina*”, “*Especialización en Venta de Vinos para Meseros*” y “*Técnicas de Ventas*”. Se decidió implementar el programa de capacitación en la sucursal que presentaba el mayor número de quejas por parte de los comensales.

Posteriormente, se realizaron las actividades del proceso de capacitación para meseros 2017, siendo importante la evaluación y seguimiento, así como su impacto en la atención al comensal a través del servicio otorgado por el mesero. Presento los resultados obtenidos de la evaluación y los beneficios que ha tenido para la organización; mismos que han demostrado su efectividad en su aplicación que a la fecha continúa vigente.

CAPÍTULO I

COMPETENCIA LABORAL

1.1 ¿Qué es una competencia laboral?

El enfoque de competencia laboral surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas (Rodríguez, 2007).

En la actualidad, las competencias laborales constituyen un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación; existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales de competencia laboral, mencionando a continuación las más representativas:

“Competencia se refiere a ciertos aspectos del conocimiento y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens, 1997).

“Es la capacidad para responder a demandas externas, lo que necesariamente implica que genere resultados eficaces con requisitos de calidad previamente establecidos” (CONOCER, 2016).

“Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas” (Chiavenato, 2007).

“La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño... y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser” (Ibarra, 2000).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (Ansorena, 1996).

“Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa” (Alles, 2004).

De acuerdo con los conceptos anteriores, las competencias laborales se refieren a la aplicación del conocimiento transformada en una habilidad, una destreza, al momento de estar realizando el trabajo diario. Lo anterior, debe traducirse en empleados mejor capacitados, que conocen su trabajo y que, por lo tanto, son más eficientes y productivos. Podemos concluir que existen similitudes entre las definiciones, pero lo importante es que en todos los casos se involucra el conocimiento, los valores y el fin es el mismo que el trabajador pueda comprobar “su saber” con “su saber hacer”.

1.2 Sustento teórico de competencia laboral

Independientemente de cómo se interpretan las competencias, se considera necesario establecer un proceso de análisis de estas que permita concretar, tanto las competencias que posee una determinada persona, como las competencias que resultan necesarias para el buen desempeño de un puesto de trabajo. Es este sentido, debemos reconocer que el proceso de análisis e identificación de competencias estará notablemente influenciado por el enfoque teórico del que se parta. El resultado de dicho proceso dará lugar a normas o estándares de competencia que diferirán sustancialmente según el enfoque utilizado.

Las definiciones mencionadas anteriormente tienen su sustento en diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se dan en los diferentes países, y que según Mertens se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el Conductismo (EUA), Constructivismo (Francia), Holismo (Australia) y el Funcionalismo (Gran Bretaña) (Nares, 2001).

- *Conductismo*

Desde el enfoque conductista se defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto. Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales. Para el análisis de los comportamientos de las personas objeto de estudio, se puede emplear la técnica de incidentes críticos, mediante la cual se solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan en detalle, aquellas situaciones que consideren importante en relación con el logro de objetivos en sus trabajos, destacando tanto los resultados positivos como los negativos.

Bajo esta óptica que considera las competencias como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo, las competencias pueden estar compuesta por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero sí permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias.

- *Constructivismo*

El enfoque constructivista no define las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización; es el desarrollo de las competencias y mejora de los procesos. El trabajador construye a partir de innovaciones surgidas de la propia experiencia de desempeño su propio ambiente de trabajo y da solución a los problemas planteados, es una alternativa de aprendizaje tanto del que enseña como del que aprende, se vuelve una relación dialéctica, entre su entorno y sus capacidades dentro del puesto.

Para identificar y describir las competencias, se toma como referencia las posibilidades y objetivos laborales de las personas, como el entorno sociolaboral con el que se relacionan. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva a la modificación de las competencias iniciales e incluso a la generación de competencias nuevas en los trabajadores.

El constructivismo entiende la competencia como una construcción social del conocimiento basado en el comportamiento colectivo. Aquí se considera que la capacitación debe realizarse colectivamente, pues es de esa manera que “el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva”.

- *Holístico*

Tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt, la cual permite predecir que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos. La conducta depende de la situación como un todo, de esta manera el holismo nos dice que el todo no es la suma de las partes, sino las partes son el todo. Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarias para el desempeño de situaciones específicas, permitiendo la aplicación del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso.

- *Funcionalista*

Para detectar los elementos de una competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, se cuenta con el análisis de las funciones o competencia laboral dentro del contexto laboral y productivo. La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación (con base en la relación causa-consecuencia) y el ordenamiento lógico de las funciones que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto

representativo de ellas; por lo que se hace necesaria una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones. Una manera de medir la conducta competente es a través del análisis funcional, donde se desglosa en unidades y elementos que conforman la parte metodológica y de evaluación.

De acuerdo a las teorías anteriores el enfoque conductista perseguirá la localización y descripción de aquellos atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral superior, el enfoque constructivista tendrá como objetivo la definición de normas de tipo contextual que eviten las disfunciones que puedan surgir en las organizaciones, se centra en atributos personales (actitudes y capacidades), el tercero denominado “holístico” mezcla los enfoques anteriores considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral y el enfoque funcionalista a través de la desagregación de las funciones que identifica las normas o criterios directamente relacionados con resultados concretos.

Así mismo coinciden en que las competencias se van desarrollando conforme a la educación que cada persona vaya obteniendo para así desarrollarlas plenamente en un ambiente laboral.

En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente; el criterio de este reporte laboral en este sentido, es que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio.

1.3 Clasificación de competencia laboral

Al referirnos a la clasificación de las competencias, debemos tener presente como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. Con este propósito y la finalidad de presentar un esquema sencillo y de aplicabilidad práctica, se han seleccionado los autores más relevantes relacionados con el enfoque del tema del presente reporte laboral.

Martens (1997) clasifica las competencias laborales de la siguiente forma:

1. *Básicas*: se adquieren de la formación básica que permiten el ingreso al trabajo: lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, etc.
2. *Transversales o genéricas*: Relacionadas con los comportamientos o actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción: trabajo en equipo, negociación, planificación, etc.
3. *Específicas*: Se relacionan con los aspectos técnicos del puesto y no son fáciles de transferir a otros contextos laborales: operación de máquinas especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Bajo este enfoque la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS) clasifica las competencias laborales de la siguiente forma (Véase Tabla 1.1).

Tabla 1.1
Competencias laborales según la STyPS

Competencia	Definición	Descripción	Ejemplo de una competencia
Transversales o Genérica	Son capacidades de gestión y organización que permiten coordinar diversas actividades de trabajo, participar en las organizaciones del entorno y administrar integralmente los aspectos teóricos, sociales, económicos y humanos.	Saber Dirigir	Calidad y productividad Negociación Planeación
Específicas o Técnicas	Son capacidades específicas que permiten operar eficientemente herramientas y maquinaria que intervienen directamente en el desarrollo de un producto o servicio.	Saber Hacer	Administración y contabilidad básica Detección de necesidades de capacitación
Básicas o Generales	Son capacidades que se aprenden a lo largo de la vida, que ayudan a conjugar necesidades con las competencias que se requieren en el contexto laboral. Favorecen la movilización y adaptación de conocimientos, habilidades y actitudes a circunstancias nuevas para la formación de un proyecto personal y profesional.	Saber Hacer	Actitud de calidad análisis y solución de problemas

Información: Clasificación de cada una de las competencias establecidas por la STyPS, descripciones y ejemplos. Cuadro extraído de <http://procadist.stps.gob.mx>.

Para Martha Alles (2005) menciona que se pueden elaborar tres tipos de categorías diferentes para las competencias laborales:

1. *Competencias Cardinales*: Son las competencias que cada empleado debe tener desde niveles operativos, medios y superiores.
2. *Competencias específicas del área*: Son muy específicas y están acorde a las actividades de cada puesto que esté ocupando cada miembro de la organización. Además de definir las competencias, es apropiado fijar distintos grados o niveles, para conocer si las competencias individuales son las requeridas para el puesto.
3. *Competencias por puesto tipo*: Dichas competencias se establecen para todos los puestos de un sólo tipo, por ejemplo, todos los supervisores deben tener la competencia de liderazgo a un 75%, ya que ellos tienen a su cargo a un conjunto de colaboradores.

Levy-Leboyer (2003), también establece su listado de competencias, al que llama “supra competencias”:

1. *Intelectuales*: Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
2. *Interpersonales*: Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
3. *Adaptabilidad*. Adaptación al medio.
4. *Orientación a resultados*: Energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios.

Spencer y Spencer (2006), son cinco los principales tipos de competencia:

1. *Motivos*: Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan una acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.
2. *Rasgos*: Características físicas y respuestas consientes a algunas situaciones o información.
3. *Autoconcepto*: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4. *Conocimiento*: Información que un individuo posee sobre áreas de contenido específico.
5. *Destreza*: La habilidad para ejecutar una cierta tarea física o mental.

Mínguez (2006) realiza una aproximación a la teoría anterior, dividiéndolas en tres clases:

1. *Esenciales*: Forman la metodología propia de cada empresa, lo que la diferencia de su competencia directa, para redactarlas es necesario tener en cuenta los valores que la empresa desea desarrollar en su personal, esto significa que son estables y duraderas a lo largo del tiempo por lo que los empleados deben transmitirlos en todo momento y lugar.
2. *Genéricas*: Son de tipo horizontal, por lo que sirven para la empresa, por ejemplo, la orientación al cliente, a los resultados o a la calidad, el liderazgo, la comunicación, etc.
3. *Técnicas*: Son de tipo vertical, más fáciles de cambiar y desarrollar porque afectan a cada unidad orgánica, por ejemplo: gestión de stocks, política retributiva, contabilidad, etc.

En conclusión, se puede definir una competencia como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer), que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o tarea, que se manifiesta en las evidencias como parte del proceso de evaluación, y la clave está en que estas competencias hagan posible la tarea de enseñar y aprender, y aprender a aprender, para la formación continua durante toda la vida, para la profesionalidad, es decir que formen competencias de acción en una sociedad cambiante y en transformación, de forma que la educación tenga una función integradora entre el sistema educativo y el mundo laboral.

CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN

2.1 Capacitación

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda su estadía dentro de la organización.

Las empresas han comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización.

En la literatura el concepto de capacitación es definido de forma diferente por los autores, así mismo encontramos que existen términos relacionados con la capacitación como son el adiestramiento y el desarrollo de personal. A continuación, revisaremos los conceptos propuestos por diversos autores de los tres términos.

- *Capacitación*

“La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella” (Grados, 2014).

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2006).

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos” (Chiavenato, 2007).

“Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que desempeñe correctamente un puesto de trabajo o actividad laboral. Se relaciona con el área cognitiva” (Reza, 1995).

El objeto de la capacitación, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, artículo 153-B, es preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior (Villarreal, 2015).

- *Adiestramiento*

“El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico” (Siliceo, 2006).

“El adiestramiento se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea (...) (Chiavenato, 2007).

“Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o actividad laboral. Se relaciona con el área psicomotriz” (Reza, 1995).

“Es el proceso que por medio de la enseñanza o aprendizaje se aboca a la adquisición y el desarrollo de habilidades y destrezas” (Arias, 1999).

La LFT, en su artículo 153-C, el adiestramiento tiene como propósito (Villarreal, 2015):

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.

- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente que le son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo.
- III. Incrementar la productividad.
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

- *Desarrollo*

“El proceso integral del hombre, consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de ejecutivos” (Siliceo, 2006).

“El desarrollo de personal es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionados por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano” (Chiavenato, 2007).

“Acción destinada a modificar actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal” (Grados, 2014).

“Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno sociolaboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, etc. Se relaciona con el área afectiva (Reza, 1995).

Los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal han de ser analizados de acuerdo con el propósito que persigan. La tabla 2.1 muestra las diferencias y similitudes de entre estos tres conceptos:

Tabla 2.1*Diferencias, similitudes y coincidencias de adiestramiento, capacitación y desarrollo*

Concepto	Objetivo	Tiempo	Habilidades	Dirigido a:
Adiestramiento	Desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para la ejecución de las necesidades del puesto.	Inmediato para facilitar su adaptación al puesto y a la empresa.	Básico para el control de herramientas o maquinarias para incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.	Personal sobre todo operativo con enfoque hacia el trabajo.
Capacitación	Dotar de habilidades y conocimientos teniendo en cuenta la labor que va a realizar en la empresa.	Corto y mediano plazo da la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad responsabilidad y remuneración.	Para ser más aptos en funciones de mandos medios o gerenciales.	Personal que requiere de algún tipo de especialización, con enfoque hacia el trabajo.
Desarrollo	Formación integral para el desarrollo personal y laboral.	Largo plazo construye una trayectoria profesional dentro de la empresa.	Proceso integral de aprendizaje para mejorar actitudes hacia sí mismo, fomentar la integración laboral y familiar, así como su desarrollo intelectual.	Énfasis en la persona los programas de desarrollo son personalizados, en la educación escolarizada, eventos culturales y actividades recreativas.
Coincidencias	Todas tiene un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje, que transmite conocimientos para desarrollar habilidades y actitudes distintas para profesionalizar la función y fomentar el crecimiento personal que les permita un mejor desempeño.			

Fuente: elaboración propia

Los autores coinciden en que los tres conceptos son un proceso de enseñanza – aprendizaje que las organizaciones realizan con la finalidad de proporcionar o desarrollar en sus colaboradores conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que son necesarios para desempeñar de manera eficiente su cargo actual o bien prepararlos para desempeñar un cargo superior en responsabilidad y conocimientos que integran a los recursos humanos al proceso productivo. En el presente reporte se hablará de capacitación como un proceso general que contiene de manera implícita los procesos a los que hacen referencia los conceptos.

2.2. Proceso general de la capacitación

La capacitación está compuesta de una secuencia de actividades interrelacionadas para llegar hacia un objetivo, formar y educar en forma sistemática a los colaboradores, deberá ser constante y permanente; de tal forma que requiere de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación. La tabla 2.2 muestra el proceso de capacitación propuesto por diversos autores.

Tabla 2.2
Proceso de capacitación propuesto por tres autores

Roberto Pinto Villatoro (1997)	Jesús Carlos Reza Trosino (2001)	Idalberto Chiavenato (2007)
<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Determinar necesidades de capacitación b) Objetivos c) Planes y programas d) Presupuestos <p>2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estructura b) Procedimientos c) Integración de personas d) Integración de recursos materiales <p>3. Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contratación de servicios b) Desarrollo de programas c) Coordinación de eventos d) Control administrativo y presupuestal <p>4. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Macro evaluación b) Micro evaluación c) Seguimiento d) Ajuste al sistema 	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Determinar necesidades de capacitación <p>2. Diseño y producción de programas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de plan general de capacitación b) Programa de capacitación anual: calendarización de eventos, participantes, instructores, responsable operativo, costos y presupuestos <p>3. Operación del plan y programas de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Promoción, negociación y asistencia técnica b) Llevar a cabo los cursos <p>4. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reacción b) Aprendizaje c) Seguimiento <p>5. Administración y control</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Apoyo logístico b) Administrar presupuesto c) Control de bienes materiales y equipos d) Control de información 	<p>1. Detección de necesidades capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identificación y definición de necesidades manifiestas b) Detección de necesidades encubiertas <p>2. Programa de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Fijación de objetivos generales b) Planeación general de la capacitación c) Objetivos de los cursos d) Contenidos e) Método de enseñanza aprendizaje f) Materiales g) Modo de evaluación <p>3. Implementación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Local b) Participantes c) Duración y horarios d) Instructores e) Costos <p>4. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aprendizaje b) Reacción c) Seguimiento

Fuente: elaboración propia.

En la literatura los autores no proponen un proceso de capacitación único para llevarla a cabo, aunque la mayoría coincide en que éste consta de cuatro etapas, como se muestra en la Figura 2.1.



Figura 2.1
Proceso de la Capacitación, elaboración propia.

2.2.1 Planeación

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación, que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación (Pinto, 1997). La DNC es un procedimiento, que parte del análisis de los insumos con los que cuenta la empresa y en particular, en las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se debe hacer y lo que se hace (Pinto, 2000).

Son diversos los métodos que se emplean para la DNC; a continuación, se describen los más representativos (Reza, 2006).

- *Método Reactivo*

Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo es rápido de aplicar para obtener información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo en la toma de decisiones.

Es un modelo empleado en las organizaciones debido a que la responsabilidad de determinar las necesidades de capacitación recae en la persona que la recibirá, así en principio, esta cubre lo que la persona considera necesitar y frecuentemente en lo que le gusta y se le facilita. Adicionalmente esto conlleva una alta satisfacción con el proceso de capacitación, aunque ésta no esté directamente relacionada en su función laboral, porque es más bien por casualidad que se cubran las necesidades reales para el mejoramiento de su desempeño.

- *Método de frecuencias*

Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

Este método se basa en la premisa de que los problemas más frecuentes, que son observables en la organización, deben atenderse primero y los problemas con menor frecuencia que generalmente son trascendentes no son atendidos; esto puede explicarse desde la perspectiva que se conoce como la Ley de Pareto 80-20 que aplicado a la DNC, establece que el 20% de los problemas que se presentan en una empresa impactan el 80% de los procesos o resultados y viceversa el 80% de los problemas o de lo que se considera un problema, sólo afecta al 20% de los resultados.

- *Método comparativo*

La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síntomas de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias a satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procedimiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Este método se basa en la identificación de discrepancias entre cómo debería funcionar algo y la forma de funcionamiento real, esto coincide con lo que se llama también identificación del problema, el objetivo es identificar y comprender que lleva al estado actual en lugar de las cosas de lo que sería apropiado, por lo tanto implica establecer con

precisión lo que está ocurriendo tal y como ocurre, incluyendo tanto el resultado como al actor o personal implicado, para poder establecer alternativas de solución.

2.2.2 Organización

En la fase de organización se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que deben desempeñar los trabajadores del área de capacitación o unidad de capacitación (Pinto, 2000). En esta fase se responde a ¿cómo se van a hacer las cosas y con qué medios? los principales factores que hay que considerar son los siguientes:

1. *Con respecto a los procedimientos:* Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione, por ello, se establecen las políticas generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.
2. *Con respecto a la integración del personal:* Para administrar la capacitación se requiere de personas preparadas, por eso se determina el número de personas adecuadas, de acuerdo con la magnitud de la empresa, la amplitud y alcance del plan. La asignación de personas a determinados puestos requiere; la definición de posiciones administrativas, la realización de descripciones de los puestos y la identificación de los requerimientos de cada uno de ellos.
3. *Integración de recursos materiales:* Para la administración de la capacitación también requiere de aulas, muebles, equipo (proyectores, computadoras, equipos de video, rotafolios, etc.) e instalaciones. Con respecto al ambiente físico, se debe de cuidar: ubicación de los locales, tamaño, iluminación, ventilación, mobiliario.
4. *Con respecto a los participantes:* Se deben de considerar los siguientes aspectos: criterios de selección de participantes, número de participantes, edades, escolaridad, horarios de trabajo, puesto que desempeña.
5. *Con respecto a los instructores:* Se recomienda la combinación de instructores internos y externos, en diferentes momentos y áreas. Es deseable contratar a los especialistas más conocidos dentro del medio, con amplia experiencia en los temas a capacitar. Pero debe de tomarse en consideración el costo-beneficio, para decidirse a contratar instructores externos.

6. *Con respecto a los presupuestos y costos:* En esta actividad se asignan los recursos (humanos, financieros, materiales y tiempo), para lograr los resultados esperados en la planeación de los eventos de capacitación.
7. *Con respecto a la duración:* Se pueden elaborar cronogramas, horarios y/o calendarios de actividades incluidas en las diversas secciones o módulos de los eventos de capacitación.
8. *Con respecto a la comunicación:* Hay que buscar la mejor manera de informar del evento a los jefes y participantes.
9. *Con respecto a la atención durante el evento:* Hay que programar las siguientes actividades: preparación de carpetas con material para cada participante, bebidas y bocadillos para los recesos o la clausura del evento, las constancias o diplomas que se entregarán al finalizar el evento.

2.2.3 Ejecución

Según Pinto (2000) la ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, lo que implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos de capacitación. También se requiere el diseño de instrumentos y las formas de comunicación para supervisar que se esté haciendo lo que corresponda, según lo planeado.

La ejecución está integrada por cuatro pasos:

1. *Contratación de servicios:* Se requiere que el capacitador o el responsable de la coordinación de la capacitación, conozca a los proveedores de los servicios requeridos para efectuar los eventos de capacitación (por ejemplo: contratación de hoteles, renta de locales, material didáctico, servicios de impresión, y en general, los apoyos para la instrucción) para validar calidad y costo, con el fin de optimizar el presupuesto.
2. *Desarrollo de programas:* Como ya se planearon los eventos de capacitación, en esta fase se requiere de la supervisión de los cursos o eventos, para que marchen conforme al plan establecido. En esta fase, el instructor o coordinador de la capacitación debe mantenerse informado sobre el avance y los problemas que se presenten, para poder resolverlos. Los instructores puedan hacer adecuaciones a los manuales, material

didáctico e incluso redefinir la metodología del proceso instruccional, de acuerdo con las necesidades particulares de cada evento.

3. *Coordinación de evento*: En esta fase se monitorea el curso de capacitación, se solucionan los problemas, se cubren las necesidades y requerimientos, lo que significa contar con los recursos materiales requeridos, para lograr que el instructor y los participantes se concentren en los objetivos de aprendizaje.
4. *Control administrativo y presupuestal*: En esta fase se requiere obtener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición, todo esto con el fin de verificar el ejercicio presupuestal.

2.2.4 *Evaluación y seguimiento*

Esta última fase del proceso administrativo de la capacitación incluye la macro evaluación, la micro evaluación, el seguimiento y los ajustes al sistema de capacitación (Pinto, 2000).

En la macro evaluación se revisan los aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación, se hace una evaluación total de la función de capacitación en todos los procesos: legal, administrativo, metodológico y sistémico. Algunos de las valoraciones que se aplican son: el diagnóstico organizacional, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo-beneficio y la auditoría de capacitación.

En la micro evaluación se establecen y aplican herramientas para medir la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc. Para lo cual se aplican instrumentos para la evaluación del aprendizaje y la medición de la satisfacción de los participantes.

Según la Norma Técnica de Competencia Laboral “*Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico*” CONOCER (2007), en la evaluación del aprendizaje el contenido evaluativo debe ser congruente con los objetivos

de aprendizaje. El instrumento para medir la satisfacción de los participantes incluye preguntas para evaluar al instructor, los contenidos, el material didáctico, las instalaciones y servicios.

En el seguimiento se estipula que debe verificarse la aplicación del aprendizaje y para ello se deben establecer compromisos individuales de los participantes en la parte final del curso, el capacitador debe diseñar una estrategia de seguimiento, hacer un reporte de seguimiento y un documento de retroalimentación con los resultados obtenidos, el porcentaje de alcance, los nuevos compromisos ajustados y las nuevas fechas de cumplimiento.

En algunos casos percibimos que existen niveles altos de satisfacción y compromiso al finalizar un evento de capacitación, sin embargo, este efecto puede ser pasajero por lo que es necesario generar acciones que nos permitan consolidar la capacitación como una actividad de alto impacto en el apoyo y soporte del cumplimiento de los objetivos del curso; sobre esto es importante considerar que es aquí donde comienza la labor de seguimiento con el grupo participantes, en este sentido, los efectos de la capacitación deben tener un carácter permanente y evidenciable en el desempeño y la productividad.

Para hacer un seguimiento de la capacitación podemos realizar reuniones posteriores para supervisar cómo están aplicando el aprendizaje obtenido en el trabajo diario, compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto realizando un refuerzo conceptual que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.

Establecer, si lo amerita, un proceso de coaching con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito en su desempeño, al llevar a cabo estas acciones pueden generar diversas reacciones entre los participantes ya que van a sentir que no se les abandona en su proceso de formación y que existe un control sobre la importancia que tiene para la organización los programas de capacitación, que tendrán como consecuencia un mejoramiento, medible y observable en sus resultados; estas acciones nos permitirán tomar decisiones en la mejora, habilitación y operación del sistema de capacitación, que nos permita la reducción de las brechas de

incumplimiento detectadas en la DNC, así como reforzar e incentivar los cambios de conducta presentados por los colaboradores.

2.3 Modelo de evaluación de Donald y James Kirkpatrick

En el libro “Evaluación de acciones formativas, Los cuatro niveles” de Donald y James Kirkpatrick (1999), se presenta por primera vez un modelo integral para la medición del impacto de la capacitación. Los autores consideran que existen cuatro niveles que representan una secuencia de formas de evaluar las acciones formativas y que cada nivel conforme se avanza tiene un impacto en el siguiente proporcionando información útil para la toma de decisiones (Véase Tabla 2.3).

Tabla 2.3

Evaluación de Acciones Formativas, Los Cuatro niveles Donald y James Kirkpatrick (1999)

Los cuatro niveles de Donald y James Kirkpatrick		
Criterios internos:	Miden la satisfacción y el aprendizaje de los participantes	Nivel 1: Reacción
		Nivel 2: Aprendizaje
Criterios externos:	Miden la adquisición de habilidades y proporcionan información para la toma de decisiones	Nivel 3: Conducta
		Nivel 4: Resultados

- *Nivel 1: Reacción*

El objetivo es medir la forma en cómo reaccionan los participantes ante una acción formativa. Se considera una medida interna, aunque no siempre sea una medida de satisfacción al cliente, debido a situaciones como: que los participantes acuden al curso sin que necesariamente quieran asistir. Por lo que, se busca que los participantes tengan una reacción positiva, para que puedan estar motivados para aprender. Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa, casi con toda certeza reduce la posibilidad de que ocurra.

- *Nivel 2: Aprendizaje*

Esta etapa se refiere al aprendizaje explícito que ha adquirido el participante derivado de un curso de capacitación. Tomando en cuenta el concepto de aprendizaje, podríamos considerarlo como el grado en que los participantes de una acción formativa cambian actitudes, adquieren conocimientos, mejoran o desarrollan habilidades o destrezas. Evaluar el desarrollo o mejora de las habilidades y si existe un cambio de actitudes. El cambio de conducta puede verse influenciado por los factores externos al participante que rodean su ambiente laboral.

- *Nivel 3: Conducta*

Esta etapa tratará de evaluar de forma más profunda el aprendizaje adquirido, que se visualice no sólo en un cambio de actitud, sino que exista un cambio de conducta. Para lograr un cambio en la conducta, es necesario identificar la responsabilidad de los diferentes actores dentro de la empresa:

- a) *Del participante.* La persona debe tener el deseo de cambiar.
- b) *Del instructor.* Dar a conocer de forma adecuada lo que el participante debe saber, hacer y cómo debe hacerlo.
- c) *De los jefes de área.* Se debe estimular y crear las condiciones necesarias para poner en práctica lo aprendido.
- d) *De la organización.* Hacer sentir recompensado al participante. Tener un clima laboral adecuado.

- *Nivel 4: Resultados*

Puede definirse como los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación. Esta etapa se refiere al impacto de una acción formativa en el negocio, la efectividad lograda, ejemplos: mejora de la calidad, disminución de quejas, disminución de errores, incremento de clientes satisfechos, entre otras.

Para cada una de las etapas anteriores, es necesario aplicar diferentes instrumentos que permitan recabar la información deseada. Por lo que es necesario definir el objetivo específico en cada etapa y será indispensable definir cuáles instrumentos serán los más apropiados y cuál será la metodología por seguir.

El modelo de Donald y James Kirkpatrick a pesar de que fue presentado a finales del siglo pasado es uno de los modelos más utilizados para la evaluación de la capacitación, tanto para la capacitación tradicional como para la capacitación por competencias, se aplica actualmente en la mayoría de las empresas y es en el que se basa el presente reporte laboral.

2.4 Técnicas de evaluación de la capacitación por competencias

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso mediante el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo; la evaluación privilegia aquellos métodos y técnicas que se apoyan en los comportamientos de las personas, es decir la verificación de los conocimientos, desempeños, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo.

2.4.1 Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica

Se apoya en el análisis del desempeño laboral, tomado como fuente de información la experiencia real o simulada (Chiavenato, 2007).

1. *Lista de verificación o de cotejo (check list)*: consiste en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre las cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador evaluado.
2. *Sistema de escalas*: valora en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta, en esta escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de la evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores a la misma, pueden ser escalas gráficas continuas, semicontinuas o discontinuas, numéricas o verbales.

3. *Elección forzosa*: consiste en evaluar la competencia por medio de frases alternativas que describe el tipo de desempeño individual, está estructurada por dos o más frases en positivo o negativo y el evaluador está obligado a escoger sólo una de ellas.
4. *Incidentes críticos*: consiste en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes de cara a valorar el desempeño en el puesto de trabajo, puede realizarse registrando aquellas actuaciones positivas o negativas, o bien focalizarse en hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden evaluarse; la calificación o valoración numérica consistirá en ordenar, mediante juicio de expertos, todos los incidentes presentados para asignar una puntuación como medida del rango que corresponde a los incidentes que ha protagonizado.
5. *Simulación y ejercicios de carácter práctico*: consiste en someter a prueba a los evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos simulados, en términos de competencias exigidas, a los que se viven en el puesto de trabajo, para que puedan demostrar el nivel de competencia que posee; se utiliza cuando no es posible la observación en contextos reales.

2.4.2 Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos

Además de las técnicas que toman como fuente de información el desempeño laboral, la evaluación de competencias puede recurrir a otras que se basan en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado. En este caso, el evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia (Gil, 2007).

1. *Test*: su utilidad se encuentra en la posibilidad de detectar el potencial de desempeño de un individuo en su puesto de trabajo, así como, su capacidad intelectual, aptitudes u otras capacidades tanto genéricas como específicamente vinculadas al puesto de trabajo, junto a éstos se utilizan inventarios de personalidad o de intereses profesionales, recogiendo aspectos como motivación, introversión, extroversión, integración social, habilidades sociales, autoestima y autoconcepto.

2. *Información biográfica*: recoger información de experiencias pasadas formativas y laborales, es tomada como base para predecir la competencia que podrá demostrar en el ejercicio laboral.
3. *Entrevistas de evaluación*: permiten el acceso de la información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de actuaciones ante él mismo, se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo y para que se acuerden vías de mejora de estas.
4. *Portafolios*: consiste en una carpeta en la que se recogen las experiencias formativas y profesionales, con el fin de documentar las competencias adquiridas, se elabora de modo continuado, acumulando aquellas evidencias que permitan sustentar el desarrollo de las competencias entre lo que puede estar títulos, diplomas o certificados obtenidos como consecuencia de la formación, certificaciones emitidas por los empleadores acerca de su experiencia laboral.

2.4.3 Técnica basada en valoraciones

Son las que se usan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización; en este caso la información no surge directamente de las realizaciones prácticas de los sujetos, sino que implica recoger valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado (Gil, 2007).

1. *Autoevaluaciones*: suele apoyarse en un protocolo, inventario o cuestionario a través del cual se lleva al sujeto a reflexionar y valorar sobre una serie de aspectos relativos a su desempeño laboral, en este sentido la aplicación periódica de los denominados cuestionarios de evaluación de competencias tiene además el valor de proporcionar en el sujeto la toma de conciencia sobre el desarrollo de sus competencias a lo largo del tiempo. Las apreciaciones del trabajador a través de la autoevaluación y de los evaluadores sirve como el punto de partida para el intercambio de opiniones entre ambas partes con el fin de llegar a un acuerdo consensuado sobre las necesidades formativas del trabajador.
2. *Balance de competencias*: consiste en una técnica basada en la autoevaluación, que supone la puesta en marcha de un proceso por el cual se guía la persona para que

identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales que resultan más coherentes con sus propias competencias. El balance de competencias permitirá a las personas tomar conciencia de sus propias competencias y motivaciones, facilitándole el camino hacia la construcción de un proyecto profesional coherente con las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo (Rodríguez, 2006).

3. *Evaluación 360° o 360° feedback*: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional (Alles, 2015). El proceso es el siguiente:

- a) *Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto de trabajo, según corresponda*: si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación, las competencias o factores deben ser los mismos, eventualmente puede tomarse un menor número de competencias; en el caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales.
- b) *Diseño de la herramienta*: soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación 360°.
- c) *Elección de las personas*: que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos, estos últimos pueden incluirse o no; estas evaluaciones son anónimas y las mismas son elegidas por el evaluado.
- d) *Lanzamiento del proceso*: de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- e) *Relevancia y procesamiento de los datos*: de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- f) *Comunicación a los interesados*: los resultados de la evaluación 360°.
- g) *Informes*: sólo al evaluado; la organización recibe solamente el informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Las herramientas de evaluación de 360° consisten en un cuestionario/formulario sin identificar al evaluador en donde se realizan dos apreciaciones:

- a) Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir en su día a día.
 - b) La segunda evaluación se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales de estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.
4. *Análisis funcional (AF)*: La base es la identificación, mediante el desglose o desagregación (con base en la relación causa-consecuencia) y el ordenamiento lógico de las funciones; por lo que se hace necesaria una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones; es una “metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento” (CONOCER, 1998).

El AF debe identificar funciones discretas, de tal manera que puedan ser transferibles en contextos de trabajo diferentes. La estructura semántica debe ser la de verbo-objeto-condición, para asegurar de esta forma la identificación de resultados, la idea precisa de qué es lo que se está haciendo y para que se mantenga la consistencia en todos los proyectos de establecimiento de normas.

Algunas de los conceptos que se deben de tener en cuenta al hacer un AF, son los siguientes (Quezada, 2003):

- a) *Propósito Principal*. Describe la razón de ser de la actividad productiva, la empresa, o sector, según sea el nivel en el cual se está llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe en forma concreta.
- b) *Función (Función clave)*. Proceso integrado y articulado de procedimientos que involucran desempeños individuales, dirigidos al logro de los objetivos de producción de bienes o servicios.
- c) *Subfunción (Función Principal)*. Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento

de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada área de competencia laboral.

- d) *Unidad de Competencia (UC)*. Agrupa los aportes y logros individuales (como elementos de competencia) y reconceptualiza el denominado puesto de trabajo, pudiéndose observar diversos puestos integrados, redefinidos en términos de funciones productivas. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.
- e) *Elemento de Competencia (EC)*. Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Están referidos a acciones comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Se completan con criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y el contexto de aplicación.

Para llevar a cabo esta metodología para el proceso de estándar de competencia (ECO) con base al modelo europeo, es necesario conocer los productos contenidos en la identificación de competencia labore (CL).

Como resultado de este análisis se genera un Mapa Funcional (MF), el cual se define como: “La representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones requeridas, para alcanzar los resultados previstos por algún sector productivo, educativo, social o público, identificados por un Comité de Gestión por Competencias” (CONOCER, 2010).

- a) *Unidad de competencia (UC)*. Corresponde a una función discreta que tiene significado y valor independiente, cada una puede ser evaluada y en su caso certificada de manera separada con relación al ECO en la que se inscribe. La unidad de competencia está integrada por un conjunto de partes denominadas elementos de competencia.

- b) *Elemento de competencia (EC)*. Es la parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Los EC reflejan y enuncian sólo lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer, por lo que es necesario, para propósitos de EC incorporar dos componentes de referencia normativa: los criterios de desempeño y el campo de aplicación.
- c) *Estándar de competencia (ECO)*. Es considerada como una herramienta para la evaluación y se integra por el conjunto de planteamientos que, al ser verificados en las situaciones del trabajo, significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. Es una manera de describir, lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, en qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de una manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.
- d) *Criterio de desempeño*. Conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Son la base de la evaluación, es decir, hacen referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente, que es el objeto de la norma.
- e) *Campo de aplicación*. Definido por el conjunto de circunstancias laborales posibles, en las que una persona debe ser capaz de demostrar su dominio sobre el elemento de competencia. Determina la posibilidad de transferir las competencias y consecuentemente, la unidad.
- f) *Evidencia por desempeño*. Hace referencia a una serie de resultados y/o productos, requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación, que permiten probar y evaluar la competencia del trabajador. La evidencia directa por desempeño detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere. Evidencia por

producto, detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.

- g) *Evidencia de conocimiento*. Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas que permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. Este tipo de evidencia también debe evaluarse, sin embargo, su evaluación no parte de la teoría por sí mismo, sino de la combinación de teorías con resultados de desempeño.
- h) *Conocimiento de base*. Detalla conocimientos de: métodos, principios, teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.
- i) *Conocimiento circunstancial*. Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tiene que ver con: información, sistemas de producción, estructuras de responsabilidad.
- j) *Guía de evaluación*. Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado).

El ECO se convierten en un facilitador en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la empresa; de forma tal que, un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral (Mertens, 1997).

PROCEDIMIENTO

LA CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En México, la industria restaurantera se preocupa cada vez más por brindar un mejor servicio a sus comensales, no solo tiene que ver con la preparación de alimentos o bebidas, sino la experiencia general que el cliente tiene que vivir en el restaurante; *“El mercado actual no compra servicios o productos, compra EXPERIENCIAS”* (To.Taste Food & Desin, 2013), hoy en día los consumidores son más exigentes y el deber de los colaboradores de este tipo de empresas es atenderlos con la más alta eficiencia satisfaciendo sus necesidades y expectativas, es por esto que para prestar un servicio es importante tener un amplio conocimiento acerca de las funciones que se relacionan con esta actividad.

Los comensales que visitan el restaurante esperan vivir una experiencia y la actitud con la que los colaboradores prestan su servicio al cliente es factor clave para ser evaluados como excelentes, por lo tanto, surge la siguiente interrogante: ¿La capacitación basada en competencias laborales proporciona al colaborador, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con eficiencia el puesto de mesero?

Hasta 2016 la organización evaluaba a los colaboradores con base en el logro de objetivos de ventas debido a la sencillez y clara objetividad que presentan los resultados; sin embargo, este tipo de valoración sólo tomaba en cuenta los resultados pasados y no contribuía a desarrollar las competencias que la empresa necesitaba para conseguir resultados futuros, siendo contraproducente porque los colaboradores sólo se preocupaban por los resultados, es decir del “qué” y no de la forma en que lo consiguen, o sea el “como”.

Además, se presentaban divergencias con las competencias, debido a los diferentes criterios de los proveedores externos que impartían la capacitación, por lo que se decide iniciar formalmente la gestión de competencias que la distinguen y cumplir con su misión, se inició con las competencias de los puestos claves y la forma de evaluarlas, para estandarizar el servicio del restaurante.

Proceso de la capacitación

- *Planeación*

Una de las premisas más importantes en el escenario laboral al desarrollar un programa de capacitación, es que no solo debe enfocarse en las brechas de incumplimiento del pasado, también debe adelantarse a diseñar y desarrollar acciones de capacitación de manera preventiva, esta perspectiva, en adición a la correctiva, se logra al realizar detección de necesidades de capacitación (DNC), que permite tomar decisiones en cuanto a los programas de formación de los colaboradores y alinear roles y objetivos de la dirección.

Para iniciar la DNC se tomaron en cuenta los resultados del período de enero a junio de 2016 de la evaluación del *mystery shopper* (Véase Tabla 3.1).

Tabla 3.1
Resultados de la evaluación mystery shopper

Histórico Mystery Shopper 1° semestre 2016							
Sucursal	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Promedio
Sucursal 1	82.05%	95.94%	85.99%	92.75%	98.95%	85.39%	90.18%
Sucursal 2	90.82%	89.82%	82.37%	80.82%	78.17%	75.39%	82.90%
Sucursal 3	90.93%	92.13%	88.80%	94.24%	92.27%	91.76%	91.69%
Sucursal 4	82.91%	81.00%	95.74%	90.22%	98.12%	93.04%	90.17%
Sucursal 5	88.68%	92.62%	95.71%	89.04%	85.56%	84.72%	89.39%
Sucursal 6	90.16%	88.67%	97.21%	95.14%	90.07%	88.51%	91.63%
Sucursal 7	96.67%	95.53%	92.13%	97.12%	95.27%	85.82%	93.76%
Sucursal 8	89.59%	85.28%	87.15%	90.06%	96.28%	95.96%	90.72%
Sucursal 9	89.37%	88.03%	92.15%	95.87%	96.12%	92.07%	92.27%
Sucursal 10	88.31%	87.44%	86.81%	87.07%	88.36%	87.36%	87.56%
Sucursal 11	85.06%	84.74%	88.82%	94.31%	95.95%	94.77%	90.61%

Fuente: Informe mensual de proveedor de estudio de mercado, concentrado elaboración propia.

Estas visitas que se realizan al restaurante tienen el objetivo de evaluar la eficiencia en el servicio que se proporciona al comensal, validando el apego a los estándares y procesos. El criterio de la organización para considerar un resultado satisfactorio es del 90%, como

se puede ver en la Figura 3.1, los resultados de la *sucursal 2* en enero obtuvo un promedio de 90.82% considerado como satisfactorio, sin embargo, en los meses subsecuentes presenta una tendencia hacia la baja en sus resultados, presentando al final del semestre un promedio de 82.90%, incrementando la brecha de incumplimiento en relación al resultado esperado en un 7.10%; con la junta directiva se toma la decisión de realizar la DNC en ésta sucursal y es en ésta donde se lleva a cabo el programa de capacitación.

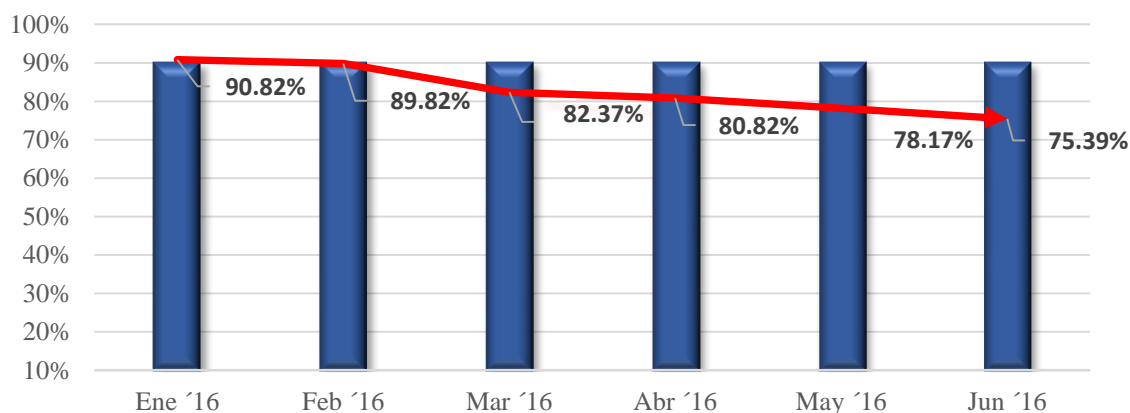


Figura 3.1

Tendencia evaluación mystery shopper sucursal 2

Se reunió a un grupo de expertos que estuvo conformado por ocho colaboradores calificados en las siguientes áreas:

1. Servicio a comensales: Vicepresidencia de Operaciones
2. Servicio a comensales: Gerente Corporativo de Operaciones
3. Servicio de alimentos: Gerente Corporativo de Alimentos y Bebidas
4. Servicio de salón: Gerente de Restaurante
5. Servicio de salón: Capitán de Meseros
6. Servicio de parrilla: Jefe de Parrilla
7. Servicio de cocina: Jefe de Cocina
8. Servicio de bebidas: Jefe de Bar

Para realizar una adecuada DNC se llevaron a cabo doce sesiones de trabajo con el grupo de expertos para obtener la información necesaria que permitiera elaborar el programa de capacitación e identificar los problemas presentes en la organización por la modificación de estrategias, procedimientos y tecnologías, inadecuada administración,

políticas inoperantes, o cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, destrezas, habilidades o actitudes inadecuadas de los meseros.

Primera sesión: Se realizó un taller para exponer el plan de trabajo y la metodología a seguir para la DNC, la técnica aplicada fue del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) e iniciamos la sesión de trabajo con una dinámica de lluvia de ideas para identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio (fortalezas y debilidades), así como las condiciones del entorno que afectan positiva o negativamente a la organización a corto, mediano y largo plazo (oportunidades y amenazas), enfocándonos solo en las fortalezas y debilidades que son en las que podemos intervenir, y en cuanto a las condiciones del entorno no se puede tener un control sobre ellas (Riquelme, 2016). Con la técnica del FODA como se puede ver en la Figura 3.2 el grupo de expertos identificó el 42% de Fortalezas, siendo la que más se destaca el trabajo en equipo con un 15% y la mano de obra calificada con un 9%.

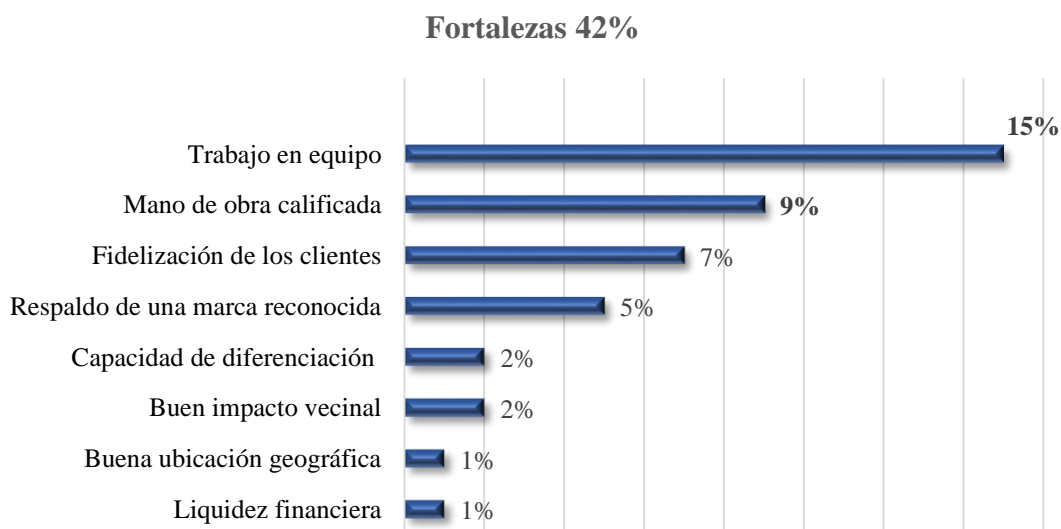


Figura 3.2
Análisis FODA fortalezas

Como se puede ver en la Figura 3.3 el grupo de expertos identificó el 58% de debilidades, siendo la principal las quejas de los comensales por el servicio recibido con un 25%. El grupo de expertos coloca la falta de capacitación con un 10%, considerando

que es un factor que se puede atender de manera inmediata y que permitirá revertir el resultado de la principal debilidad.

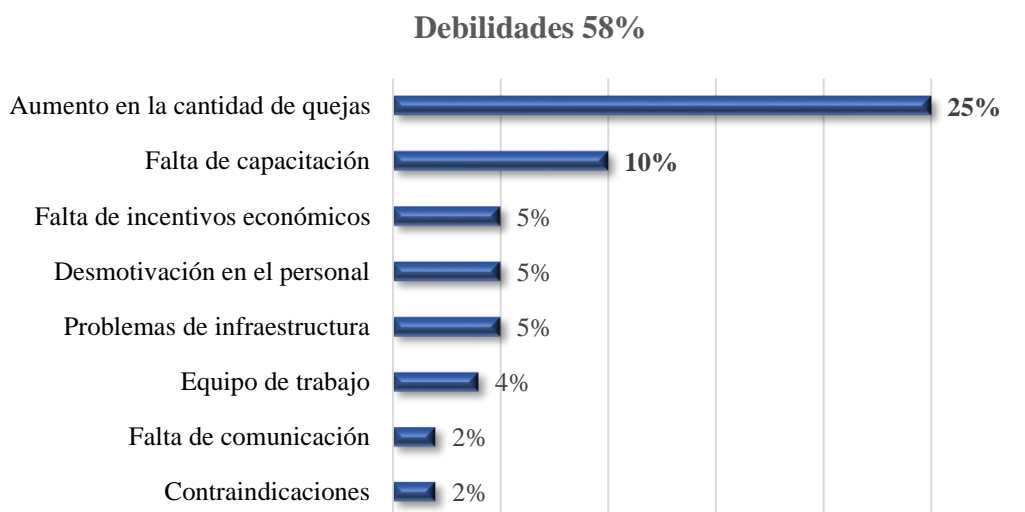


Figura 3.3
Análisis FODA debilidades

Segunda sesión: Se explicó la técnica de Ishikawa (Martínez, 2005), trabajamos con la problemática de Servicio al Cliente que de acuerdo con los resultados del FODA en las debilidades representa un 25%. Se analizaron dos causas principales:

1. Servicio al Cliente: se encontraron seis causas a primer nivel, seis a segundo nivel, dos a tercer nivel y una a cuarto nivel, de las cuales el 60% son atribuidas al desempeño de los meseros.
 - Incremento en la demanda del servicio
 - No se respeta la reserva
 - Inconsistencia en los tiempos de servicio
 - No aplican la secuencia de servicio
 - No se emite factura de consumo a tiempo
 - Servicio inadecuado del valet parking

En los criterios de evaluación del mystery shopper (Anexo 1) del 100% de los puntos evaluados un 42% es atribuido al desempeño de los meseros, entre los puntos que califican

están: el personal debe estar bien presentado con el uniforme completo, que aplique la secuencia de servicio, que conteste cordialmente lo que se le pregunte, que ofrezca las promociones del restaurante, que genere la venta cruzada, etc. Como se puede ver en la Figura 3.4, si comparamos los resultados de todas las unidades de negocio, la sucursal 2 presenta la calificación más baja, estando 25.90% por debajo del resultado esperado, teniendo una gran brecha de incumplimiento, pero también un área de oportunidad para generar un proceso de mejora continua a través de la capacitación.

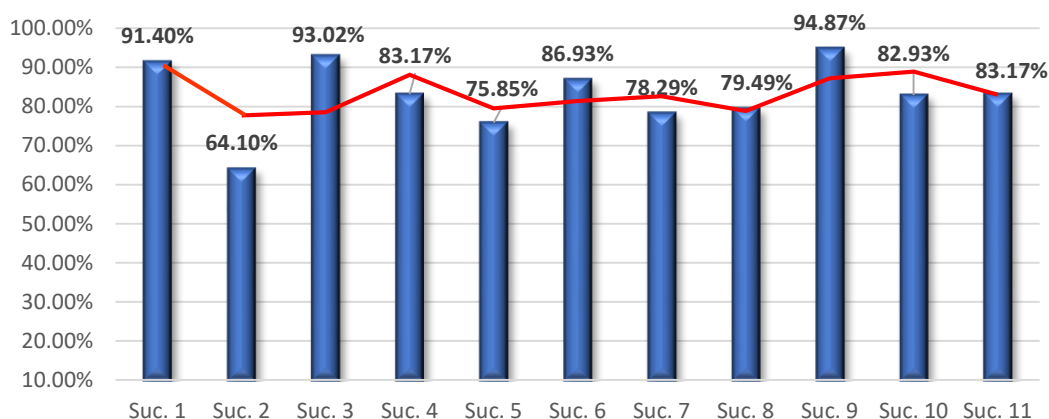


Figura 3.4
Promedio de desempeño de meseros por sucursal

2. Encuesta cuenta – cliente del mes de junio de 2016 encontramos cuatro causas a primer nivel, cuatro a segundo nivel, tres a tercer nivel y dos a cuarto nivel, de las cuales el 35% son atribuidas al desempeño de los meseros.
 - Presentación no estandarizada
 - Falta de aseo en las áreas de servicio
 - Falta de cortesía en el servicio
 - Inconsistencia en la preparación de alimentos y bebidas

En los resultados de las encuestas cuenta – cliente (Anexo 2) que contestan los comensales al término de su consumo en el restaurante, encontramos inconsistencia en los resultados, como podemos ver en la Tabla 3.2, la sucursal 2 obtiene una calificación promedio de los comensales de 92.49%, mientras que en la evaluación del mystery shopper del mismo período (Tabla 3.1) la calificación obtenida es de 75.39%, presentando una

diferencia del 17.10% de una evaluación a otra, analizamos los resultados para determinar las causas de la diferencia porcentual en los resultados obtenidos, se revisaron las encuestas cotejando con el sistema las fechas, horarios y los colaboradores que las aplicaron.

Tabla 3.2
Promedio de calificación de meseros por sucursal

Calificación comentarios cuenta - cliente junio 2016										
Sucursal	Comida	Bebida	Servicio	Rapidez	Amabilidad	Limpieza comedor	Limpieza baños	Valet	Valor	Calificación General
Sucursal 1	4.67	4.50	4.69	4.55	4.74	4.76	4.61	4.43	4.30	91.67
Sucursal 2	4.62	4.59	4.64	4.32	4.91	4.82	4.67	4.50	4.55	92.49
Sucursal 3	4.61	4.83	4.61	4.43	4.92	4.67	4.52	4.30	4.43	91.82
Sucursal 4	4.86	4.67	4.83	4.83	4.92	4.83	4.67	4.52	4.74	95.27
Sucursal 5	4.50	4.71	4.57	4.67	4.61	4.43	4.74	4.74	4.50	92.16
Sucursal 6	4.54	4.58	4.67	4.79	4.88	4.71	4.76	4.30	4.41	92.53
Sucursal 7	4.78	4.78	4.91	4.79	4.93	4.83	4.70	4.74	4.66	95.82
Sucursal 8	4.58	4.71	4.71	4.67	4.79	4.61	4.45	4.75	4.42	92.64
Sucursal 9	4.66	4.60	4.74	4.76	4.92	4.84	4.79	4.63	4.52	94.36
Sucursal 10	4.58	4.54	4.61	4.43	4.77	4.75	4.72	3.90	4.34	90.31
Sucursal 11	4.53	4.50	4.57	4.43	4.63	4.45	4.52	4.43	4.43	89.98

Fuente: informe área corporativa de mercadotecnia, concentrado elaboración propia.

Se concluyó que los resultados pueden estar sesgados debido a que se les solicita a los meseros apliquen como mínimo cien encuestas mensuales, por lo que el colaborador puede elegir, según su criterio, el día, la hora y a qué comensal entregar la encuesta, es decir, si considera que el cliente está satisfecho con el servicio entrega la encuesta esperando una calificación positiva.

Se dio más peso a los resultados del mystery shopper debido a que las visitas se realizan sin previo aviso y están enfocadas a evaluar la eficiencia en el servicio que el mesero proporciona a los comensales.

Tercera sesión: En esta sesión de trabajo se contó con la participación del contador general de la organización para determinar los cálculos de los costos de no calidad por las brechas de incumplimiento en el servicio a comensales del período evaluado, con los registros contables se cuantificaron las siguientes pérdidas:

- Importe por cortesías otorgadas a los comensales como consecuencia de no estar satisfecho por el servicio recibido fueron de \$24,000.00 (veinticuatro mil pesos 00/100 m.n.)
- Costo de las mermas por cancelación o devolución de bebidas o platillos \$8,909.76 (ocho mil novecientos nueve pesos 76/100 m.n.)

Sumando los dos conceptos las pérdidas ascienden a \$32,909.76 (treinta y dos mil novecientos nueve pesos 76/100 m.n.) semestrales que representan el 0.13% del total de las ventas, que parece no impactar significativamente los ingresos, sin embargo, el restaurante presentó una pérdida 2,830 comensales comparado con el mismo período del año anterior, que representan el 2.72%. Considerando que el cheque promedio por comensal es de \$450.00 (cuatrocientos cincuenta pesos 00/100 m.n.) representa dejar de ingresar \$1,273,500.00 (un millón doscientos setenta y tres mil quinientos pesos 00/100 m.n.), que tienen un impacto en las finanzas, además de repercutir en la imagen del restaurante.

El grupo de expertos consideró que el programa de capacitación debería estar enfocado en el servicio al comensal, por considerar que es el área que requiere de una intervención inmediata para disminuir las brechas de incumplimiento y proponer planes de mejora.

Cuarta sesión: Se explicó la técnica del Balanced Scorecard (BSC) (Zamora, M. & Eguía, A. 2015) también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), se realizó la clasificación de los objetivos en el cuartil correspondiente:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva financiera

Quinta sesión: Se realizó reunión con colaboradores que desempeñan labores administrativas en el corporativo de las áreas de mercadotecnia, compras, inventarios, contabilidad, contratación, capacitación y el gerente de la sucursal 2, en la cual se realizaron las siguientes actividades:

- Definición de objetivos
- Descripción de iniciativas
- Definición de indicadores
- Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo
- Programas de acción
- Asignación de responsabilidades

Guardando la secrecía de la información sólo se mostrará la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Véase Figura 3.5).

MAPA ESTATEGICO (CMI)									
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	C.P	M.P.	L.P
	Desarrollar descripción de perfiles de puestos por competencias	Impartir curso para elaboración de descripciones de puestos por competencias	Total de personal de RH/número de personas capacitadas	100%	Elaboración de calendario de capacitación	Operaciones Capacitación			
	Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal	Impartir curso para realizar entrevistas por competencias	Total de personal de RH/número de personas capacitadas	100%	Elaboración de calendario de capacitación	Operaciones Capacitación			
	Capacitar en técnicas de Ventas	Formación para adquirir las herramientas y técnicas básicas para mejorar los resultados de venta	Alcanzar meta de venta semanal	100%	Calendario de capacitación dirigido a personal de salón	Operaciones Gerente de Unidad Asesor externo			
	Capacitar en elaboración de recetas a personal de cocina, parrilla y bar	Capacitar al personal de cocina y parrilla en preparación de platillos de acuerdo a recetas	Número de devoluciones / Número de ordenes x100	Disminuir número de devoluciones en un 50%	Entrenamiento continuo en elaboración de platillos de acuerdo a recetas	Operaciones Gerente de Unidad			

Figura 3.5
Indicadores de plan de mejora, elaboración propia.

Sexta sesión: Para la selección del proceso a mejorar se realizó un análisis de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, se evaluó el efecto de mayor impacto que está afectando directamente la misión de la empresa, por lo que se decidió iniciar con el proceso de *Secuencia de Servicio* considerando que tiene una mayor oportunidad para implementar mejoras y que los resultados pueden ser tangibles a corto plazo; este proceso se muestra en la Tabla 3.3 cuenta con seis actividades a primer nivel y trece actividades a segundo nivel.

Tabla 3.3
Proceso de secuencia de servicio

Proceso de secuencia de servicio	
Primer Nivel	Segundo Nivel
1	Secuencia de servicio
1.1	Reservación
	1.1.1 Reservación vía telefónica
	1.1.2 Reservación vía open table
2.1	Recepción
	2.1.1 Bienvenida
	2.1.2 Registro de clientes
	2.1.3 Asignación de mesa
	2.1.4 Entrega de carta
3.1	Toma de la orden
	3.1.1 Primera bebida
	3.1.2 Recomendaciones
	3.1.3 Toma de orden
4.1	Entrega del pedido
	4.1.1 Servicio en la mesa
	4.1.2 Sugerencias
5.1	Cobro de cuenta
	5.1.1 Facturación
6.1	Despedida del cliente
	6.1.1 Agradecer la visita

Fuente: Proceso interno del área de operaciones.

Los criterios para incorporar mejoras en el mapa de procesos fueron los siguientes:

- a) *Modificaciones*: adecuación de las funciones al entorno, para satisfacer las necesidades y expectativas de los comensales
- b) *Reubicación de funciones*: establecimos el orden lógico y cronológico de la secuencia de servicio.
- c) *Adiciones*: incremento en la productividad, mejores prácticas para alcanzar la excelencia, mayor orientación al cliente.
- d) *Eliminaciones*: omitir actividades que se duplicaban o implicaban un retrabajo, para simplificar el proceso.

En la propuesta de mejora realizada al proceso de secuencia de servicio, se clasificó como un procedimiento que integra nueve procesos, siete mejoras implementadas en el subproceso, treinta en funciones genéricas y trece en funciones específicas (Véase Tabla 3.4), que permitirán la descripción de los pasos a seguir en forma clara, detallada y específica de cómo proceder para la correcta ejecución de la secuencia de servicio.

Tabla 3.4
Adiciones a la secuencia de servicio

Procedimiento de secuencia de servicio			
Proceso Mejorado	Subproceso	Funciones Genéricas	Funciones Específicas
1 Reservación	0	0	0
2 Recepción	1	7	1
3 Primera bebida	0	5	0
4 Entrega del pedido	0	3	0
5 Atención a la mesa	1	5	6
6 Cobro de cuenta	2	5	1
7 Despedida del cliente	1	1	1
8 Remontaje de mesa	1	2	2
9 Entrega de vehículo	1	2	2
Total	7	30	13

De las cincuenta mejoras implementadas el 14% corresponden a los subprocesos, el 60% a funciones genéricas y el 26% a funciones específicas, (Véase Figura 3.6) lo que garantizará que este procedimiento se enfoque en brindar una atención personalizada al comensal, aunado a la eficiencia en el servicio que le brinde el mesero, este trato será percibido como un valor, lo que se traducirá en clientes satisfechos y en consecuencia una mejora en los resultados de la organización.

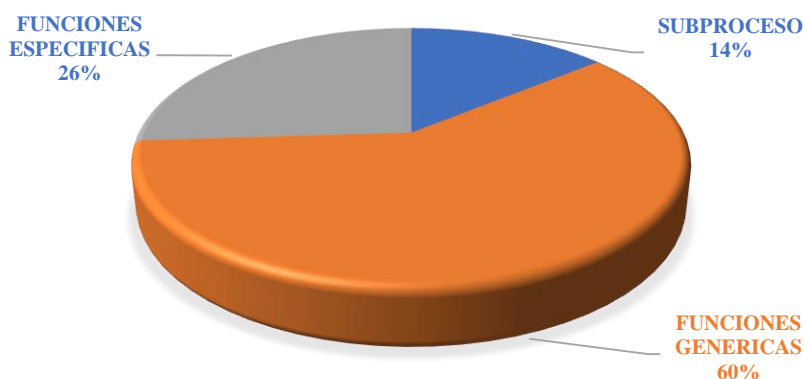


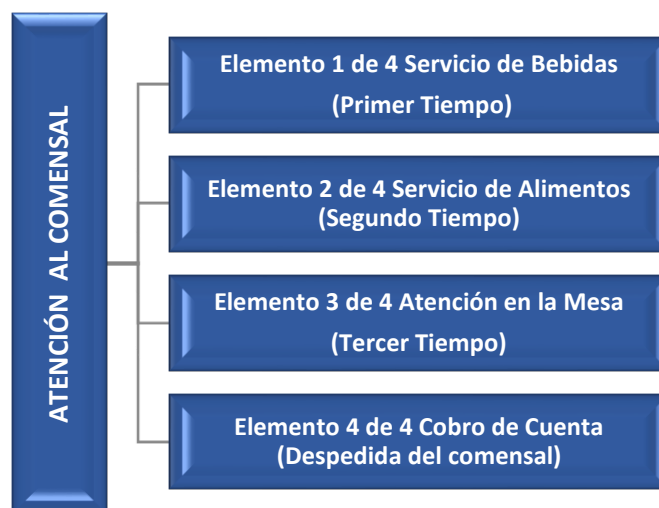
Figura 3.6
Porcentajes de mejoras en el proceso de secuencia de servicio

Los nueve procesos permitirán que el comensal se sienta atendido desde el primer contacto, causándole una impresión positiva, los subprocesos ayudarán a conocer y comprender cuales son las necesidades del cliente, las funciones genéricas facilitarán las indicaciones oportunas y/o elementos pertinentes para satisfacerlas y situarlas en vías de solución, las funciones específicas asegurarán que la necesidad ha sido cubierta, con estas mejoras en el procedimiento de secuencia de servicio se asegura generar en el comensal una “*experiencia*” final positiva por el servicio recibido. En la Tabla 3.5, guardando la confidencialidad que requiere la empresa en sus procesos se muestra parte de las mejoras implementadas en la secuencia de servicio.

Tabla 3.5
Mejoras implementadas en la secuencia de servicio

Procedimiento	
1	Secuencia de servicio
1.1	Reservación
1.1.1	Reservación vía telefónica
1.1.2	Confidencial
2.1	Recepción
2.1.1	Valet parking
2.1.1.1	Confidencial
2.1.1.2	Confidencial
2.1.1.2.1	Confidencial
2.1.2	Bienvenida al restaurante
2.1.2.1	Confidencial
2.1.2.2	Confidencial
2.1.3	Confidencial
2.1.3.1	Confidencial
2.1.3.2	Confidencial
2.1.3.3	Confidencial
2.1.4	Entrega de la carta
3.1	Primera bebida presentación de la carta
3.1.1	Confidencial
3.1.1.1	Confidencial
3.1.1.2	Confidencial
3.1.2	Confidencial
3.1.2.1	Confidencial
3.1.3	Confidencial
3.1.3.1	Confidencial
3.1.3.2	Confidencial
4.1	Entrega del pedido
4.1.1	Confidencial
4.1.1.1	Confidencial
4.1.1.2	Confidencial
4.1.1.3	Confidencial
4.1.1.4	Confidencial
5.1	Atención a la mesa
5.1.1	Confidencial
5.1.2	Confidencial
5.1.3	Confidencial
5.1.3.1	Confidencial
5.1.3.2	Confidencial
5.1.4	Confidencial
5.1.4.1	Confidencial
5.1.5	Confidencial
5.1.5.1	Confidencial
5.1.5.2	Confidencial
5.1.5.3	Confidencial
5.1.5.4	Confidencial
6.1	Cobro de cuenta
6.1.1	Confidencial
6.1.2	Confidencial
6.1.2.1	Confidencial
6.1.2.2	Confidencial
6.1.2.3	Confidencial
6.1.2.3.1	Confidencial
6.1.2.4	Confidencial
6.1.3	Emisión de factura
6.1.3.1	Confidencial
7.1	Despedida del cliente
7.1.1	Confidencial
8.1	Remontaje de mesa
8.1.1	Confidencial
8.1.2	Confidencial
9.1	Entrega de vehículo
9.1.1	Confidencial
9.1.2	Confidencial
	Fin

Séptima sesión: Se revisó la metodología del Análisis Funcional (AF) la cual sería la base para el desarrollo del Estándar de Competencia (ECO) “Atención al comensal”, realizamos un primer avance, en una sesión posterior se realizaron los ajustes correspondientes (Figura 3.7).



ESTÁNDAR DE COMPETENCIA			
Elaborado:	Octubre, 2016	Revisión	Noviembre, 2016
Función (Proceso-Área)	Proporcionar Servicio a Comensales	Departamento:	Salón
Puesto:	Mesero	Reporta a:	Capitán de Meseros
Nombre:	ATENCIÓN AL COMENSAL		
Coordinó:	Dirección Corporativa de Recursos Humanos y Relaciones Laborales		
Experto:	Especialista en el trabajo Gerente Corporativo de A&B		
Nombre de Estándar/ Nombre de la competencia	Estándar de competencia para Servicio a Comensales (Atención al Comensal)		
Propósito del Estándar de competencia	Servir como referente para la evaluación en el trabajo de las personas que atienden clientes en establecimientos dedicados al consumo de alimentos y bebidas, desde preparar el equipo necesario para atención al comensal, servir alimentos y bebidas, cobro de cuenta y despedida al cliente. Así mismo puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y formación.		

Elemento de Competencia 1 de 4							
<i>La persona es competente cuando obtiene los siguientes productos</i>							
Criterio de evaluación por producto			Realizable por experto		Dificultad		
			Si	No	Bajo	Medio	Alto
La orden, confidencial	Calidad	Confidencial					
	Cantidad	1 para cada orden	X		X		
	Oportunidad	Tiempo menor a 5 minutos		X	X		
	Costo			X	X		
Suma Parcial			1	2	3	0	0
<i>La persona es competente cuando demuestra los siguientes desempeños</i>							
Criterio de evaluación por desempeño			Realizable por experto		Dificultad		
Recibiendo al comensal, confidencial			X		X		
Adecuando el montaje, confidencial				X	X		
Ofreciendo primera, confidencial			X			X	
Aplicando regla, confidencial				X	X		
Suma Parcial			2	2	3	1	0
<i>La persona es competente cuando posee los siguientes conocimientos:</i>							
Criterio de evaluación por conocimiento			Realizable por experto		Dificultad		
Menciona, confidencial			X			X	
Define, confidencial			X			X	
Menciona, confidencial			X			X	
Menciona, confidencial			X			X	
Define, confidencial			X			X	
Suma Parcial			5	0	0	3	2
Criterios de evaluación por Actitudes / Hábitos / Valores			Realizable por experto		Dificultad		
La manera en que brinda, confidencial				X		X	
La manera en que se presenta, confidencial				X	X		
La manera en que realiza, confidencial			X			X	
La manera en que establece, confidencial				X	X		
Suma Parcial			1	3	2	2	0
Criterio de evaluación por manejo de situaciones emergentes			Realizable por experto		Dificultad		
Suma Parcial			0	0	0	0	0
SUMA MODULAR			9	7	8	6	2

Elemento de Competencia 2 de 4							
<i>La persona es competente cuando obtiene los siguientes productos</i>							
Criterio de evaluación por producto			Realizable por experto		Dificultad		
La orden de servicio, confidencial	Calidad	De acuerdo con estándar de servicio					
	Cantidad	Confidencial	X		X		
	Oportunidad		X		X		
	Costo						
Suma Parcial			2	0	2	0	0
<i>La persona es competente cuando demuestra los siguientes desempeños</i>							
Criterio de evaluación por desempeño			Realizable por experto		Dificultad		
Colocando el montaje, confidencial				X	X		
Verificando presentación, confidencial				X	X		
Verificando presentación, confidencial				X	X		
Sirviendo, confidencial				X		X	
Sugiriendo, confidencial				X	X		
Realizando, confidencial			X			X	
Suma Parcial			1	5	4	1	1

<i>La persona es competente cuando posee los siguientes conocimientos:</i>						
Criterio de evaluación por conocimiento			Realizable por experto		Dificultad	
Describe el procedimiento, confidencial			X			X
Menciona los pasos, confidencial			X			X
Suma Parcial			2	0	0	2
Criterio de evaluación por Actitudes/ Hábitos / Valores			Realizable por experto		Dificultad	
La manera en que, confidencial			X			X
La manera en que, confidencial				X		X
Suma Parcial			1	1	0	2
Criterios de evaluación por Manejo de situaciones emergentes			Realizable por experto		Dificultad	
Cuando ocurre un, confidencial			X			X
Cuando ocurre la, confidencial			X			X
Suma Parcial			2	0	0	2
SUMA MODULAR			8	6	6	7

Elemento de Competencia 3 de 4						
<i>La persona es competente cuando obtiene los siguientes productos</i>						
Criterio de evaluación por producto			Realizable por experto		Dificultad	
<i>La bebida o, confidencial</i>	Calidad	De acuerdo con estándar de servicio	X		X	
	Cantidad	Confidencial		X	X	
	Oportunidad					
	Costo	Confidencial				
Suma Parcial			1	1	2	0

<i>La persona es competente cuando demuestra los siguientes desempeños</i>						
Criterio de evaluación por desempeño			Realizable por experto		Dificultad	
Entregando los, confidencial				X	X	
Informando, confidencial				X	X	
Preguntando, confidencial				X	X	
Atendiendo, confidencial			X			X
Suma Parcial			1	3	3	1

<i>La persona es competente cuando posee los siguientes conocimientos:</i>						
Criterio de evaluación por conocimiento			Realizable por experto		Dificultad	
Describe el procedimiento, confidencial			X			X
Suma Parcial			1	0	0	1
Criterio de evaluación por Actitudes / Hábitos / Valores			Realizable por experto		Dificultad	
La manera en que, confidencial			X			X
Suma Parcial			1	0	0	1
Criterio de evaluación por Manejo de situaciones emergentes			Realizable por experto		Dificultad	
Suma Parcial			0	0	0	0
SUMA MODULAR			4	4	5	3

Elemento de Competencia 4 de 4						
<i>La persona es competente cuando obtiene los siguientes productos</i>						
Criterio de evaluación por producto			Realizable por experto		Dificultad	
<i>Cobro de cuenta, confidencial</i>	Calidad	De acuerdo con estándar de servicio				
	Cantidad	Confidencial	X		X	
	Oportunidad		X			X
	Costo					
Suma Parcial			2	0	1	1
<i>La persona es competente cuando demuestra los siguientes desempeños</i>						
Criterio de evaluación por desempeño			Realizable por experto		Dificultad	

Entregando, confidencial		X	X		
Revisando, confidencial	X		X		
Solicitando, confidencial	X			X	
Entregando, confidencial		X	X		
Despidiendo, confidencial		X	X		
Cuando no, confidencial	X			X	
Suma Parcial	3	3	4	2	0
La persona es competente cuando posee los siguientes conocimientos:					
Criterio de evaluación por conocimiento	Realizable por experto		Dificultad		
Describe el procedimiento, confidencial	X			X	
Describe el procedimiento para, confidencial	X			X	
Suma Parcial	2	0	0	2	0
Criterio de evaluación por Actitudes / Hábitos / Valores	Realizable por experto		Dificultad		
La manera en que, confidencial	X				X
La manera en que, confidencial	X		X		
Suma Parcial	2	0	1	0	1
Criterio de evaluación por manejo de situaciones emergentes	Realizable por experto		Dificultad		
Suma Parcial	0	0	0	0	0
SUMA MODULAR	9	3	6	5	1
SUMA PARCIALES POR TIPO COMPONENTES COMPETENTES	30	20	25	18	7
<i>PESOS REDONDEADOS</i>			20	30	50
			0.80	1.67	7.14
CRITERIO MÍNIMO CERTIFICACION	92.86				
			20.00	30.00	50.00

Figura 3.7

ECO Atención al comensal, elaboración propia.

El ECO al estar conformado por productos, conocimientos, desempeños, actitudes/hábitos/valores y situaciones emergentes, garantiza que el servicio que se presta al comensal sea eficiente, en el estándar para considerar a un colaborador como “sí competente” se estableció que debe alcanzar un promedio de 92.86%, en la evaluación del desempeño de sus funciones, incrementando en 2.86% el promedio establecido por la organización.

Para que el ECO se aplique de manera correcta en la atención a comensales es necesario capacitar a los colaboradores para que adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, que requiere el estándar. El aprendizaje y fortalecimientos de las competencias es un elemento clave y crítico dentro de la cultura del servicio, hecho que demanda de capacitación continua de todo el personal, haciendo especial énfasis en quienes tratan directamente con el comensal (meseros), pues de su desempeño depende la satisfacción y lealtad del cliente final, para cubrir esta necesidad de capacitación se desarrolló el plan de

sesión del “Taller Técnico para Meseros” que permitirá disminuir las brechas de incumplimiento y mejorar la eficiencia en el servicio otorgado a los clientes. El contenido temático del taller está basado en las cincuenta mejoras realizadas al procedimiento de secuencia de servicio (Figura 3.8).

<i>Guía de Instrucción y Plan de Sesión, (Carta Descriptiva)</i>				
<i>Cronograma</i>				
Actividad	Duración	Horario	Lugar	Responsable
Taller “Técnico de Meseros”	8 horas	Miércoles (19 de febrero, 2017) 9:00 - 18:00	Hotel	Gerente corporativo de A&B, Gerente corporativo de operaciones, Directora de RRHH / Instructor Interno
<i>Guía de instructor</i>				
Título del curso	Taller “Técnico de Meseros”			
Objetivo general de aprendizaje	El participante aplicará las políticas, procedimientos y estándares para el servicio a comensales en alimentos y bebidas, respetando las normas de seguridad e higiene aplicables al ramo y así otorgar un servicio de eficiente.			
Contenido	Pre-abre, Técnicas de venta aplicadas para meseros, Servicio y técnicas de atención a comensales, Conocimiento y manejo a adecuado del Menú - Carta, La toma de comanda, Técnicas de servicio en el restaurante, Proceso de pago y cobro de cuenta			
Población Meta	Meseros			
Número de participantes	20 participantes			
Características del lugar	Salón de convenciones del Hotel			
Justificación	Servir como referente para la evaluación en el trabajo de las personas que atienden clientes en establecimientos dedicados al consumo de alimentos y bebidas, desde preparar el equipo necesario para atención al comensal, servir alimentos y bebidas, cobro de cuenta y despedida al cliente.			

Figura 3.8

Ficha Plan de sesión taller técnico para meseros

La justificación de este taller es proporcionar los conocimientos y/o desarrollar las habilidades de los colaboradores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño establecido por la organización, así como sirva de referente para la evaluación en el trabajo de las personas que atienden a los comensales.

Octava sesión: Se elaboró el contenido temático del “Taller Técnico para Meseros” basado en competencias laborales, solicitamos el apoyo del sommelier y el chef, para el desarrollo del contenido, no se presenta la carta descriptiva debido a situaciones de confidencialidad de la organización, sin embargo, se menciona el temario del taller quedando establecido de la siguiente manera:

Nombre del curso: “Taller Técnico para Meseros”

Objetivo general: El participante aplicará las políticas y estándares organizacionales del restaurante, respetando las normas de seguridad e higiene aplicables al ramo para prestar un servicio a comensales en alimentos y bebidas de acuerdo con los procedimientos para otorgar un servicio de calidad.

Temario:

MÓDULO I Nuestro Restaurante

- 1.1 Personal de salón
- 1.2 Muebles y equipo
- 1.3 Normas de seguridad e higiene alimentaria
- 1.4 Preparación para el servicio

MÓDULO II Secuencia de Servicio

- 2.1 Servicio de bebidas
- 2.2 Servicio de alimentos
- 2.3 Atención en la mesa
- 2.4 Despedida del cliente

MÓDULO III Técnicas de Ventas

- 3.1 Tipos de Clientes
- 3.2 ¿Cómo presentar el menú?
- 3.3 ¿Cómo vender el menú?
- 3.4 Frases para vender

MÓDULO IV Nuestra Carta

- 4.1 Entradas
- 4.2 Plato Fuerte
- 4.3 Postres
- 4.4 Bebidas

Novena sesión: Se elaboró el contenido temático del curso “Técnicas de Cocina”, basado en competencias laborales.

Objetivo general: Realizar correctamente las técnicas y procesos de cocinado, para la elaboración de los platos sencillos a la vista del cliente.

Temario:

MÓDULO I	Los términos culinarios y cortes de las verduras en la cocina.
MÓDULO II	Fondos y salsas madre en la cocina.
MÓDULO III	Cremas, sopas y potajes.
MÓDULO IV	Las guarniciones de verduras y sus cocciones.
MÓDULO V	Distintivo “H”

Decima sesión: Se elaboró el contenido temático del curso “Especialización en Venta de Vinos”, basado en competencias laborales.

Objetivo general: Identificar las características distintivas de los vinos de acuerdo con su país, región, subregión y comuna de origen a través de evaluaciones organolépticas, así como aplicar las técnicas de servicio para los diferentes tipos de vino.

Temario:

MÓDULO I	Introducción a la cata
MÓDULO II	Cata de vinos blancos
MÓDULO III	Rosados y tintos jóvenes
MÓDULO IV	Tintos con crianza

En esta sesión también se elaboró el contenido temático del curso “Técnicas Eficaces para el Cierre de Ventas”, basado en competencias laborales.

Objetivo general: Identificar a los prospectos clave, profesionalizar las habilidades de negociación y construir relaciones con el cliente, logrando optimizar las cifras para el cierre de ventas.

Temario:

MÓDULO I	El método de prospección de 5 pasos
MÓDULO II	Diferencia entre venta y negociación
MÓDULO III	Técnicas de ventas y persuasión
MÓDULO IV	Modelo de 6 pasos para el manejo de objeciones
MÓDULO V	Cómo controlar el tiempo

Decimoprimer sesión: Se elaboraron los instrumentos de evaluación:

1. Evaluación de la reacción (Anexo 3)
2. Evaluación de conocimientos (Anexo 4)
3. Evaluación del ECO en el desempeño de sus funciones (Anexo 5)

Decimosegunda sesión: Se toma la decisión de que el plan de capacitación abarque el período comprendido de febrero a diciembre de 2017, mismo que se inicia en la sucursal 2 que es la que presenta los puntajes más bajos en las evaluaciones del mystery shopper, la encuesta cuenta – cliente y tiene el costo de operación más alto en relación con las demás unidades de negocio; aplicando el método comparativo. Se establece el programa de capacitación de acuerdo con el siguiente calendario (Figura 3.9).

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MESEROS 2017											
Curso	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic
Taller de meseros		Evaluación			Evaluación			Evaluación			Evaluación
Curso de cocina											
Curso de vinos											
Curso de ventas											
Secuencia de servicio											
Filosofía organizacional											

Figura 3.9

Calendario de programa de capacitación, elaboración propia

- *Organización*

Se estableció la población meta, tomando en cuenta las características de los participantes (Véase Tabla 3.6).

Tabla 3.6
Población meta

Participante	Edad Años	Escolaridad	Sexo	Puesto	Antigüedad en la empresa
Participante 1	42	Secundaria	Masculino	Mesero	10 años
Participante 2	28	Bachillerato	Masculino	Mesero	7 años
Participante 3	28	Bachillerato	Masculino	Mesero	6 años
Participante 4	40	Bachillerato	Masculino	Mesero	4 años
Participante 5	39	Secundaria	Masculino	Mesero	4 años
Participante 6	26	Secundaria	Masculino	Mesero	4 años
Participante 7	27	Secundaria	Masculino	Mesero	4 años
Participante 8	35	Primaria	Masculino	Mesero	3 años
Participante 9	27	Bachillerato	Masculino	Mesero	3 años
Participante 10	35	Secundaria	Masculino	Mesero	2 años
Participante 11	34	Secundaria	Masculino	Mesero	2 años
Participante 12	29	Secundaria	Masculino	Mesero	2 años
Participante 13	27	Primaria	Masculino	Mesero	2 años
Participante 14	39	Secundaria	Masculino	Mesero	6 meses
Participante 15	37	Bachillerato	Masculino	Mesero	6 meses
Participante 16	27	Secundaria	Masculino	Mesero	5 meses
Participante 17	21	Preparatoria	Masculino	Mesero	1 mes
Participante 18	37	Secundaria	Masculino	Mesero	25 días
Participante 19	33	Secundaria	Masculino	Mesero	20 días
Participante 20	28	Preparatoria	Masculino	Mesero	10 días

Fuente: expedientes de personal de la organización.

A partir del análisis de la información obtenida en la DNC, el programa de capacitación se enfocó en disminuir las brechas de incumplimiento en la secuencia de servicio, se determinó que se realizaría en una sede externa impartida con instructores internos y externos.

En conjunto con el área de capacitación se realizó la cotización correspondiente de materiales, entrevistas y selección de proveedores, se presentó a la dirección general el presupuesto para su aprobación y liberación de fondos.

Para la realización de los eventos capacitación se coordinó con cada una de las unidades de negocio para que cedieran a uno o dos de sus meseros que se presentaran a cubrir la ausencia de los titulares en la sucursal 2, solicitando su número de empleado para tramitar el pago correspondiente, en aquellos casos en que fuera su día de descanso del mesero que acudiera a realizar esta actividad.

Se programó el período del programa de capacitación que inició el 20 de febrero y concluyó el 05 de diciembre de 2017, se inició la instrucción en una sede externa a la organización para los veinte colaboradores que desempeñan el puesto de mesero de la sucursal ubicada en la delegación Venustiano Carranza, (que identificamos en los resultados de la DNC como la sucursal 2).

Al día siguiente se programó una capacitación vivencial en Temascaltepec, Estado de México, para fomentar los valores organizacionales y generar un cambio en sus hábitos y actitudes, mejorando así la integración y la productividad del equipo de trabajo dentro la sucursal, esta actividad se realizó para complementar la capacitación técnica abarcando de esta manera todas las competencias establecidas en el *ECO "Atención al Comensal"*, este tipo de capacitación se determinó que sería proporcionada a los meseros únicamente una vez al año.

Para la continuidad del programa de capacitación se replicaron las actividades de logística que consistieron en determinar la sede del evento, fecha del curso, duración de la instrucción, materiales requeridos, apoyos audiovisuales, alimentos, transporte, viáticos, etc.

- *Ejecución*

Mi participación en la fase de ejecución del programa de capacitación consistió en la supervisión de la confirmación de las fechas establecidas en el programa de capacitación, participación de instructores internos y externos, pago proveedores, elaboración de invitaciones a los participantes, en conjunto con el área de capacitación se verificó el check list de la logística de los cursos y se realizaron los ajustes necesarios para llevar a cabo el evento de capacitación de acuerdo a lo planeado. Por otro lado, el seguimiento al desarrollo del evento de capacitación, la aplicación de la evaluación de conocimientos y del cuestionario de opinión de los asistentes en cuanto a la instrucción, además de hacer entrega de la constancia correspondiente de participación.

- *Evaluación y seguimiento*

Para la evaluación del programa de capacitación se utilizó el modelo de Donald y James Krikpatrick:

- a) **Reacción:** al término cada curso se aplicó a los participantes un cuestionario para conocer su opinión de la organización del evento de capacitación.
- b) **Aprendizaje:** al término de cada curso se aplicó a los participantes una evaluación de conocimientos teóricos de la temática impartida.
- c) **Conducta:** se programó una evaluación de desempeño de sus funciones para cada uno de los meseros.
- d) **Resultados:** se compararon los resultados de la evaluación de conocimientos y de desempeño con el mystery shopper y las encuestas cuenta – cliente.

Una vez concluido el evento de capacitación se procedió a la calificación de las evaluaciones, captura de la información en la base de datos correspondiente a efecto de llevar el registro y control de la capacitación, elaboración del reporte e integración de resultados, armar el expediente para su posterior archivo y resguardo. Los resultados obtenidos de las acciones de capacitación se analizan en el siguiente apartado.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el programa de capacitación basado en competencias laborales para el puesto de mesero, que se llevó a cabo de febrero a diciembre de 2017, en la sucursal 2.

a) *Reacción*

Los participantes en general opinaron que la capacitación en términos de contenido y estructura fue excelente, así como las habilidades de los instructores y en general la organización del evento. Los comentarios adicionales que manifestaron fueron relacionados a que se les estaban proporcionando los conocimientos y habilidades para desempeñar su puesto y mejorar la experiencia de los comensales, se obtuvo un promedio general de 97%. (Véase Figura 4.1)

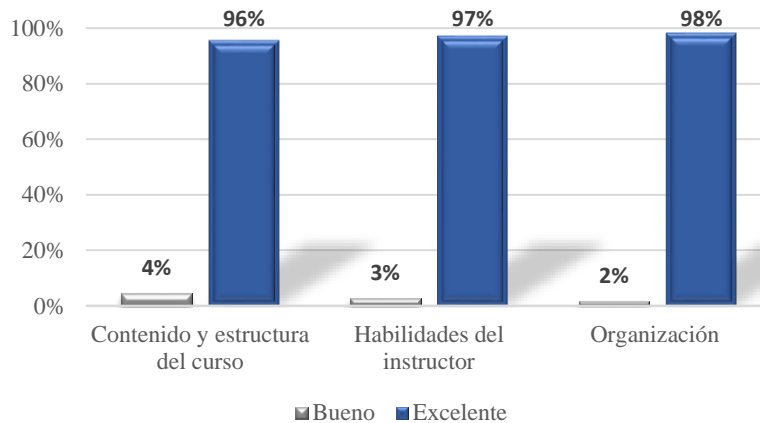


Figura 4.1

Promedio de evaluación de la reacción del programa de capacitación

b) *Aprendizaje*

Al término de cada curso de capacitación se aplicó una evaluación de conocimientos teóricos a través de un cuestionario estructurado, que fue calificado por el gerente de

operaciones, el instructor interno o externo, según el curso impartido. El promedio de calificación por curso se muestra en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1
Promedio general de conocimientos de cursos de capacitación.

Participante	Taller de Meseros	Curso de Cocina	Curso de Vinos	Curso de Ventas	Secuencia de Servicio	Curso de Filosofía
Participante 1	100.00	96.00	100.00	100.00	98.00	100.00
Participante 2	96.00	96.00	100.00	96.00	100.00	100.00
Participante 3	96.00	100.00	96.00	100.00	98.00	99.00
Participante 4	100.00	92.00	92.00	96.00	99.00	100.00
Participante 5	96.00	96.00	96.00	100.00	98.00	100.00
Participante 6	96.00	96.00	92.00	96.00	99.00	99.00
Participante 7	96.00	96.00	100.00	96.00	100.00	100.00
Participante 8	96.00	92.00	96.00	96.00	98.00	100.00
Participante 9	96.00	96.00	100.00	96.00	99.00	100.00
Participante 10	92.00	96.00	96.00	100.00	100.00	100.00
Participante 11	96.00	96.00	100.00	100.00	98.00	100.00
Participante 12	96.00	92.00	96.00	96.00	98.00	100.00
Participante 13	92.00	96.00	100.00	96.00	98.00	99.00
Participante 14	96.00	88.00	92.00	100.00	100.00	100.00
Participante 15	96.00	92.00	96.00	96.00	99.00	100.00
Participante 16	96.00	92.00	96.00	100.00	97.00	98.00
Participante 17	92.00	88.00	100.00	96.00	98.00	100.00
Participante 18	96.00	92.00	96.00	100.00	99.00	100.00
Participante 19	92.00	88.00	100.00	96.00	98.00	100.00
Participante 20	92.00	88.00	96.00	100.00	98.00	98.00

Promedio obtenido en conocimientos en las evaluaciones realizadas durante el programa de capacitación; elaboración propia.

c) Conducta

Para complementar la evaluación de conocimientos se procedió a evaluar el desempeño de cada uno de los meseros a través de una lista de verificación. El promedio general obtenido fue de 96.57% (Véase Tabla 4.2), por lo que se consideran sí competentes al presentar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente el puesto.

Tabla 4.2
Promedio general de evaluación de desempeño

Participante	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre	Promedio
Participante 1	95.00	97.00	99.00	99.00	97.50
Participante 2	95.00	97.00	99.50	99.00	97.63
Participante 3	96.00	98.00	99.00	98.13	97.78
Participante 4	98.00	100.00	100.00	99.00	99.25
Participante 5	97.00	100.00	100.00	100.00	99.25
Participante 6	94.00	97.00	100.00	98.00	97.25
Participante 7	95.00	96.13	99.00	100.00	97.53
Participante 8	97.13	99.00	100.00	98.00	98.53
Participante 9	94.13	96.13	98.00	99.00	96.82
Participante 10	96.00	97.00	98.00	98.13	97.28
Participante 11	93.00	96.00	98.13	97.00	96.03
Participante 12	93.13	96.13	98.00	96.13	95.85
Participante 13	93.00	95.13	97.13	98.00	95.82
Participante 14	94.13	97.13	99.00	100.00	97.57
Participante 15	90.75	94.13	96.00	98.13	94.75
Participante 16	91.10	95.00	97.13	98.13	95.34
Participante 17	92.60	95.13	96.13	99.00	95.72
Participante 18	92.13	94.13	97.00	97.13	95.10
Participante 19	91.50	90.00	94.25	98.00	93.44
Participante 20	88.75	92.13	95.00	96.13	93.00

Promedio de calificación de evaluación del desempeño durante el programa de capacitación, elaboración propia.

d) Resultados

En el período que se llevó a cabo el programa de capacitación la sucursal presenta un promedio de 97.84% en la evaluación del mystery shopper con una tendencia ascendente al incrementar la calificación otorgada por el cliente oculto.

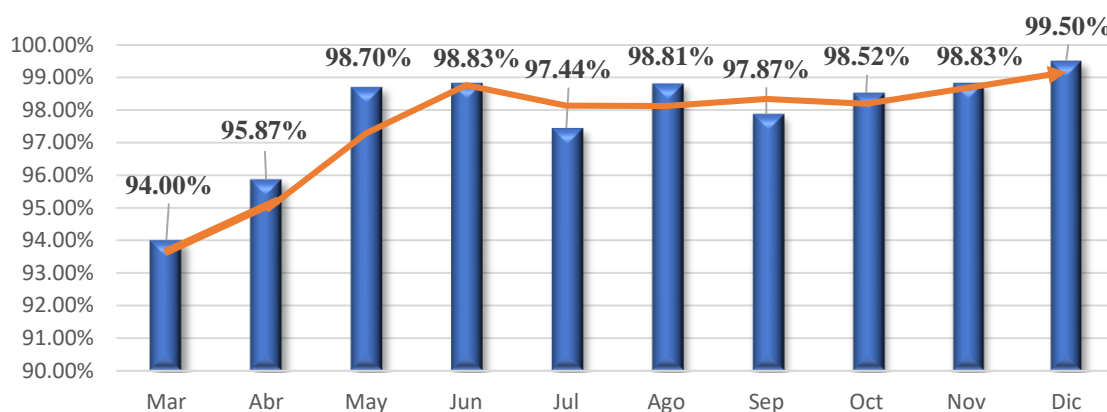


Figura 4.2
Tendencia de calificación del mystery shopper

En relación con la evaluación de los comentarios cuenta – cliente, del período en que se llevó a cabo el programa de capacitación, la percepción en el servicio de los comensales continúa siendo positiva (Figura 4.3) presentado un promedio de 98.06%, superando al esperado por la empresa que es el 90%.

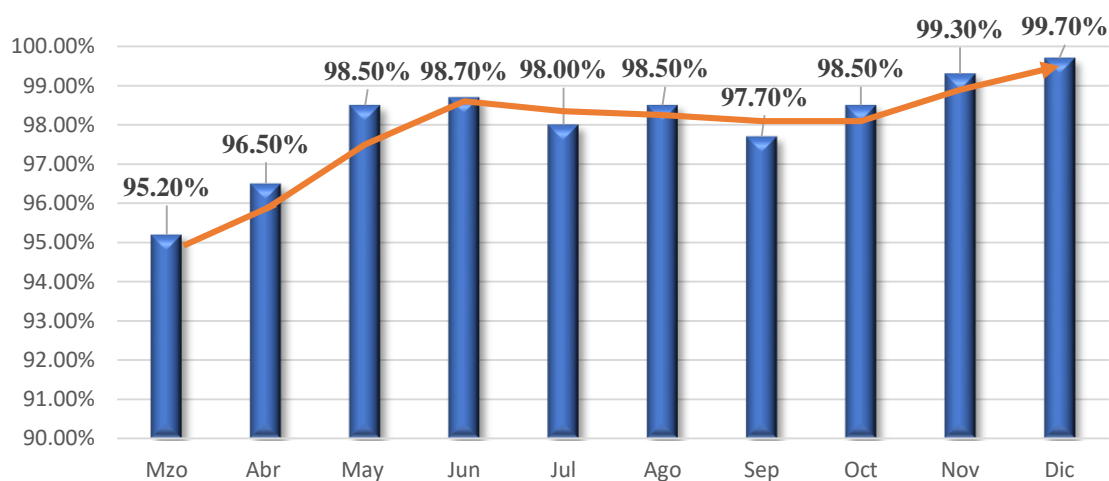


Figura 4.3
Resultados encuesta clientes

Al comprar los resultados del *ECO*, Mystery Shopper y Cuenta – Cliente, encontramos que existe una congruencia entre todas las calificaciones obtenidas, comprobando que la capacitación por competencias tiene un efecto positivo en el desempeño de las funciones del puesto de mesero.

El efecto de la capacitación no solo debe manifestarse en un mejor desempeño del mesero, es indispensable poder medir los beneficios que proporcionan a la empresa, en este caso siendo una organización dedicada a la venta de alimentos y bebidas, los beneficios obtenidos es un incremento del 13% en las ventas comparado con el año anterior, así como se disminuyó el importe autorizado para cortesías a \$2,000.00 (dos mil pesos 00/100 m.n.) mensuales que únicamente fueron ocupados en el mes de mayo, junio y diciembre, el importe por cancelaciones fue de \$2,430.00 (dos mil cuatrocientos treinta pesos 00/100 m.n.) e incrementaron la afluencia de clientes en un 12% de abril a diciembre comparado con el mismo período del año anterior.

Por otro lado, los meseros presentan una mejor actitud y un mejor desempeño, así como han incrementado sus ingresos por el concepto de propinas de los clientes. Este programa a facilitado su adaptación al puesto y a la empresa.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y LIMITACIONES

En la actualidad, la industria restaurantera se encuentra en transformación y la competencia es cada vez mayor ante la gran oferta que existe en el mercado, por lo aquellos restaurantes que logren permanecer en el tiempo y ser exitosos, serán los que entiendan y atiendan mejor a sus clientes y establezcan una relación altamente personalizada con ellos, dejando de vender solo alimentos y crear toda una experiencia en el comensal.

Al evaluar la percepción del cliente en los restaurantes y encontrar que los resultados no son favorables en la sucursal 2, en la primera etapa, se elabora el estándar de *“Atención al comensal”* y el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades reales del restaurante desarrollando los cursos de *“Taller Técnico para Meseros”*, *“Técnicas de Cocina”*, *“Especialización en Venta de Vinos”* y *“Técnicas Eficaces para el Cierre de Ventas”*, para eficientar el servicio al comensal.

La implementación del programa no fue una tarea fácil de llevar a cabo, se tuvieron algunos obstáculos desde la selección y evaluación de proveedores, la aprobación del presupuesto, coordinar las fechas y horarios, dar a conocer el plan de capacitación a los meseros y en algunos casos vencer la resistencia y falta de aceptación del programa.

En la segunda etapa de implementación, el resultado de la evaluación de la reacción, los participantes calificaron el programa como excelente con un promedio del 97%; sin embargo, fue necesario supervisar que los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos se aplicarán en su desempeño diario, para lograr que los resultados fueran mejorando de manera paulatina; un elemento importante para que los meseros vieran los beneficios de las acciones formativas fue presentarles mesualmente como los comensales calificaban con una puntuación más alta la eficiencia en su servicio y éstos asumieron el compromiso al incorporar en su desempeño los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en este proceso, lo que nos comprueba que la capacitación genera un cambio de actitud, se adquieren los valores y se alinean los comportamientos con la misión y visión organizacional.

Al realizar evaluaciones periódicas y comparar los resultados con las mediciones externas se logró establecer el beneficio de la capacitación ya que en el período de marzo a diciembre en la evaluación del *ECO* el promedio obtenido fue de 96.57%, en la evaluación del mystery shopper el promedio fue de 97.84% y en la evaluación de los comensales su promedio fue de 98.06%.

Parte del seguimiento del proceso de capacitación, es precisamente evaluar los beneficios de la acción formativa por competencias para la organización entre ellos encontramos que las ventas incrementaron un 13%, la afluencia de comensales ascendió un 12%, las cortesías otorgadas disminuyeron el 75%, la merma disminuyó el 61.5%. Por lo que podemos concluir que la evaluación de la capacitación por competencias laborales nos permite ver la efectividad del proceso y los beneficios que representan para la organización.

Finalmente, y creo no equivocarme, la gran expectativa de quienes tenemos la responsabilidad de liderar los procesos de capacitación es la de poder medir los resultados de las intervenciones de formación y desarrollo en resultados económicos tangibles; más ingresos, más clientes, mayor productividad y mejor posicionamiento en el mercado y de acuerdo con los resultados obtenidos es indiscutible los beneficios que la capacitación por competencias genera tanto a los meseros como a la organización.

CONCLUSIONES

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias hace referencia a la necesidad que tienen muchas organizaciones de ir actualizando sus modelos de gestión en recursos humanos debido a la amplia cantidad de beneficios que conlleva tanto para la organización como para los colaboradores que la integran, una profesionalización de sus procesos a nivel de personas. En el presente reporte laboral describo mi actividad profesional en el Proceso de Capacitación por Competencias, así mismo se muestra el papel del psicólogo dentro de la organización como profesionista que proporciona las herramientas metodológicas para el desarrollo, implementación, coordinación y planeación de diversos programas que propicien el desarrollo de los colaboradores y de la organización.

Las competencias laborales son sin duda un nuevo paradigma frente a la competitividad en diferentes ámbitos y es evidente que el área de Recursos Humanos no queda excluida de ella, por lo que es necesario desarrollar estrategias bajo este modelo para lograr que las organizaciones aprendan, innoven, crezcan y sean más competitivas en el mercado. Las competencias en este contexto, se presentan como una herramienta que favorece la capacitación, brindando garantías de contar con personal calificado para realizar funciones específicas, donde la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes resulta esencial para presentar un desempeño eficiente.

En última instancia son los recursos humanos con sus competencias los que dan vida y movimiento a la organización, por lo que la capacitación no puede ser una actividad aislada y desvinculada de las estrategias de mejoramiento; sus objetivos, visión misión y valores deben alinearse con los de las personas que laboran en ella; todo esto constituye un proceso esencial para la transformación productiva, ya que los recursos humanos hacen la diferencia entre el éxito o fracaso de una empresa.

Por lo tanto, la evaluación de la capacitación por competencias laborales realizado en este reporte laboral, es útil para que la organización visualice a su personal como un activo el cual hay que desarrollar, cuya ventaja es alinear a los recursos humanos a la estrategia de la organización y promover un crecimiento integral de sus colaboradores.

Los informes permitieron conocer el avance del plan de capacitación y sus resultados; de tal manera, que se pueden hacer los ajustes requeridos y, al mismo tiempo, evidenciar el impacto que va generando en los participantes. Con los resultados finales pudimos responder a la pregunta: ¿La capacitación basada en competencias laborales proporciona al colaborador los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficiencia el puesto de mesero?, la respuesta es sí, en los resultados obtenidos es evidente el beneficio para la organización, se incrementaron las ventas, aumento el número de comensales, así como se presentó una disminución en los costos de no calidad, los colaboradores presentaron un desempeño eficiente lo que permitió brindar a los comensales no sólo un servicio si no una experiencia.

Para medir los niveles de conocimiento y desempeño es necesario que exista en la organización un sistema permanente de formación y cualificación, con su respectivo seguimiento, así como determinar los beneficios que obtiene la organización en términos de utilidad.

Considero que mi participación no ha concluido, al contrario, con la experiencia de estos años de trabajo se han generado propuestas, esperando así favorecer el programa de capacitación del personal como son: elaborar un catálogo de cursos internos basado en competencias, incrementar el número de instructores internos, continuar con la evaluación y seguimiento, elaborar cursos y/o talleres que permitan sensibilizar al personal operativo y mandos medios sobre la importancia que tiene la capacitación dentro de la organización.

Al elaborar el presente reporte de trabajo tengo la satisfacción de que lo que inició como una propuesta de capacitación por competencias fuese aceptada por la junta directiva, que decidió asignar un presupuesto e invertir en este proyecto, y más porque los resultados presentados muestran los beneficios obtenidos para la empresa, sus colaboradores y el usuario final “*el comensal*”, demostrando la efectividad del programa de capacitación.

REFERENCIAS

- Aguilar, J (2010), El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Asociación Oaxaqueña de Psicología, A. C., Recuperado el 19 de abril de 2018 http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/diagnosticos
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*, Gestión por competencias (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (Primera ed.). México: Garnica.
- Alles, M. (2015). *Desempeño por competencias Evaluación 360°*. México: Granica.
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito, método e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos; para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- CONOCER (1998). *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Recuperado el 30 de marzo d 2007 de <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/03a04.htm>
- CONOCER (2007). *Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico*. Recuperado el 21 de enero de 2018 de <http://www.uttt.edu.mx/Conocer/EC0049.pdf>
- CONOCER (2010). *Guía Técnica para el Desarrollo del Mapa Funcional*. México: Versión 4.0.
- CONOCER (2016). *Guía técnica para la integración de grupos técnicos, desarrollo de mapas funcionales (MF), desarrollo de estándares de competencia (EC) y elaboración de instrumentos de evaluación de competencia (IEC) N-DGAF-GT-01*.

Recuperado el 09 de enero de 2018 de https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/

García, M. (2012). *Competencias laborales métodos para evaluarlas*. México: Trillas.

Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales* (Assessment of professional competences). Madrid, España: Universidad Nacional de Sevilla. Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

Grados, J. (2014). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

Ibarra, A. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencial. IOT/CINTERFOR*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de <http://www.oitcinterfor.org/art%C3%ADculo/formaci%C3%B3n-recursos-humanos-competencia-laboral>

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.

Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias, Como analizarlas, Como evaluarlas, Como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Martínez, M. (2005). *Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave*. Recuperado el 26 de abril de 2018 de <https://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OTI. Recuperado el 10 de enero de 2018 de <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/competencia-laboral-sistemas-surgimiento-modelos>

Mínguez, A. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

Nares, H. (2001). *Modelo de competencias laborales en México (estrategia actual de la administración de RH)*. México: Tesis UNAM

- Pinto, R. (1997). *Planeación de la capacitación* (Segunda ed.). México: Diana.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de la capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio* (Primera ed.) México: McGraw-Hill.
- Quezada, H. (2003). Análisis funcional de competencias laborales. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de <https://www.gestiopolis.com/analisis-funcional-competencias-laborales/>
- Reza, J. (1995). *El ABC del administrador de la capacitación (y también del capacitador y cualquier facilitador de procesos educativos)* (Primera ed.). México: Panorama.
- Reza, J. (2001). *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.
- Riquelme, L. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Recuperado el 2 de abril de 2018 de <http://www.analisisfoda.com/>
- Rodríguez, G. (2007). *¿Qué son las competencias laborales?* Contribuciones a la economía. Recuperado el 8 de enero de 2018 de <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>
- Rodríguez, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona: Laertes.
- Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). México: Limusa.

SIXTINA CONSULTING GROUP. Principales Indicadores (KPI) del sector de Recursos Humanos. Recuperado el 17 de enero de 2018 de <https://www.sixtinagroup.com/kpi-recursos-humanos/>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2006). *Competencias para el trabajo, modelos de representación superior*. Estados Unidos: John Wiley.

TiedCOMM Business Process Control Solution. *Balanced Scorecard (BSC) Con un enfoque de indicadores confiables*. Recuperado el 25 de febrero de 2018 de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

To.Taste Food & Desin (2013). La importancia del servicio al comensal en la industria de alimentos y bebidas. Recuperado el 22 de febrero de 2013 de <https://designtotaste.wordpress.com/2013/10/31/la-importancia-del-servicio-al-comensal-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

Villarreal, E. (2015). *Ley federal del Trabajo 2015* (Primera ed.). México: Lectorum

Zamora, M. & Eguía, A. (2015) *Modelo de gestión empresarial Balanced Scorecard*. España. Recuperado el 28 de abril de 2018 de <http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/balanced-scorecard.html>

ANEXOS

Anexo 1 Mystery Shopper

NOMBRE DE LA EMPRESA		Max	Got	N/A
Sucursal:	_____			
Fecha:	_____			
Hora:	_____			
Reservación	Confidencial	0%		
Identifica	Confidencial			
Confirma datos	Confidencial			
Ayuda a resolver	Confidencial			
Agradece	Confidencial			
Entrada al Restaurante	Confidencial	0%		
Valet Parking anota	Confidencial			
Valet Parking consulta	Confidencial			
Al salir,	Confidencial			
Letrero del restaurante	Confidencial			
Estacionamiento	Confidencial			
Tiempo de	Confidencial			
Presencia del personal	Confidencial			
Uniforme	Confidencial			
Amabilidad	Confidencial			
Mesa montada	Confidencial			
Menú limpio	Confidencial			
Ofrecimiento de Bebidas	Confidencial	0%		
Ofrecen bebidas	Confidencial			
Mesero con	Confidencial			
Tiempo en llevar	Confidencial			
Ofrecimiento	Confidencial			
Meseros	Nombre	Confidencial	0%	
Uniforme	Confidencial			
Apariencia	Confidencial			
Se presenta	Confidencial			
Conoce el menú	Confidencial			
Utiliza técnicas de venta	Confidencial			
Consulta el orden	Confidencial			
Tiempo de espera	Confidencial			
Sirve la orden	Confidencial			
Ofrece servir	Confidencial			
Confirma con	Confidencial			
Se mantiene	Confidencial			
Empaca	Confidencial			
El mesero	Confidencial			
El mesero hizo un buen trabajo	Confidencial			
Garroteros	Nombre	Confidencial	0%	
Responde a las peticiones	Confidencial			
Apoya en retirar	Confidencial			
Es cortés	Confidencial			
Uniforme	Confidencial			
El garrotero	Confidencial			
Salida	Confidencial	0%		
Gerente / Capitán verifica	Confidencial			
El Gerente fue	Confidencial			
El Gerente estaba	Confidencial			
Tiempo adecuado	Confidencial			
Cobro correcto	Confidencial			
Agradecimiento	Confidencial			
Agradecimiento e	Confidencial			
Rating				
Opinión del SERVICIO				
Opinión de la COMIDA				
Opinión de la EXPERIENCIA				

		Max	Got	N/A
Reservación	Reservación			
	Entrada al Restaurante			
	Ofrecimiento de Bebidas			
	Meseros y Garroteros			
	Comida			
	Limpieza y Ambiente			
	Baños			
Salida				
TOTAL				
		Max	Got	N/A
Comida		0%		
La comida ordenada				
Todos los productos				
Entrada		Nombre del producto		
Apariencia	Temperatura			
Sabor	Calidad			
Sopa		Nombre del producto		
Apariencia	Temperatura			
Sabor	Calidad			
Pan		Nombre del producto		
Apariencia	Temperatura			
Sabor	Calidad			
Ensalada		Nombre del producto		
Apariencia apetitosa	Apariencia Fresca			
Sabor	Calidad			
Plato Fuerte		Nombre del producto		
Apariencia	Temperatura			
Sabor	Calidad			
Término de cocción				
Guarnición		Nombre del producto		
Apariencia	Temperatura			
Sabor	Calidad			
Bebida		Nombre del producto		
Calidad	Temperatura			
Sabor	Presentación			
Postre		Nombre del producto		
Apariencia	Temperatura			
Sabor	Calidad			
Limpieza y Ambiente		0%		
Entrada	Confidencial			
Mesa	Confidencial			
Sillas	Confidencial			
Vasos	Confidencial			
Vajilla	Confidencial			
Servilletas	Confidencial			
Techo	Confidencial			
Lámparas	Confidencial			
Paredes y pisos	Confidencial			
Música	Confidencial			
Volumen	Confidencial			
Iluminación	Confidencial			
Sanitarios		0%		
Baño	Confidencial			
Botes de basura	Confidencial			
Mantenimiento	Confidencial			
Abastecido con	Confidencial			
Satisfacción personal				
Basado en esta experiencia, ¿regresaría?				
Basado en esta experiencia, ¿lo recomendaría?				
¿Qué calificación le asignaría?				

Marketing

Comentarios relacionados con RESERVACIÓN

--

Comentarios relacionados con ENTRADA AL RESTAURANTE

--

Comentarios relacionados con BEBIDAS

--

Comentarios relacionados con MESEROS Y GARROTEROS

--

Comentarios relacionados con COMIDA

--

Comentarios relacionados con LIMPIEZA Y AMBIENTE

--

Comentarios relacionados con BAÑOS

--

Comentarios relacionados con SALIDA

--

COMENTARIOS ADICIONALES

--

Anexo 2 Encuesta Cuenta – Cliente

No. 0594

NOMBRE DEL MESERO: _____

FECHA: _____ HORA: _____

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS

	¡Excelente!	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Calidad de la comida:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de las bebidas:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de servicio:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez del servicio:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza del comedor:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de baños:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamiento/Valet:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor por su dinero:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EN GENERAL, DEL 0 AL 10 ¿CÓMO EVALUARÍA SU EXPERIENCIA

10
 9
 8
 7
 6
 5
 4
 3
 2
 1
 0

COMENTARIOS:

Sus datos personales serán manejados de manera confidencial y segura





Nombre: _____

Fecha de Cumpleaños: _____

Teléfono: _____

e-mail: _____
























Anexo 3 Evaluación de la Reacción

FORMATO DE EVALUACIÓN CURSOS DE CAPACITACIÓN				
CURSO : _____		COORDINADOR: _____		
INSTRUCTOR: _____		LUGAR: _____		
INSTRUCCIONES: Coloque una "X" en la figura que represente mejor su respuesta a cada reactivo.				
Contenido y estructura del curso	Malo	Regular	Bueno	Excelente
				
La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.				
Los contenidos son aplicables a su actividad laboral y personal.				
El desarrollo de los contenidos se realizó de lo sencillo a lo complejo.				
Las actividades y dinámicas variaron de acuerdo al contenido del curso.				
El material didáctico (manual, diapositivas, lecturas, etc.) fue apropiado.				
Se realizaron evaluaciones constantes.				
Después de cada evaluación se realizaron los ajustes necesarios para asegurarse de que todos aprendieran.				
La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.				
Habilidades del Instructor				
Proyectó una imagen agradable.				
Despertó y mantuvo el interés del participante.				
Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr.				
Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones.				
Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.				
Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados				
Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula.				
Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre.				
Logró la participación de la mayoría del grupo.				
Recompensó los aciertos y señaló los errores.				
La información que proporcionó fue clara, completa y correcta.				
Las referencias del instructor incluyeron información actualizada.				
ORGANIZACIÓN				
La convocatoria para el curso se realizó con anticipación.				
En general, el trato que recibió del personal del área de capacitación fue:				
El material que se utilizó (manuales, plumones, proyectores, etc.) fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones				
En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron:				
La supervisión que realizó el departamento fue:				
Se respetaron las fechas y tiempos establecidos.				
Comentarios adicionales o sugerencias				

Anexo 4 Evaluación de Conocimientos

<i>Evaluación Final "Taller Técnico para Meseros"</i>			
Atención a Comensales	Día	Mes	Año
Nombre: _____ Sucursal : _____			
Instrucciones: A continuación lea cada una de la preguntas conteste en forma clara y con letra legible utilizando bolígrafo de tinta negra o azul.			
Conteste las siguientes preguntas			
1.- ¿Qué es el Mise Place?			
2.- ¿Cuáles son las dos fases principales del Mise Place?, describa brevemente cada una de ellas			
3.- Enlista las actividades para mantener la imagen del restaurante			
4.- Enlista las características del Mesero para la atención a comensales			
5.- Defina por que es importante el dominio de la carta de alimentos, postres y vinos			
6.- Conteste con Falso o Verdadero las siguientes afirmaciones:			
El primer paso en la atención al comensal es la entrega de todas las cartas _____			
La toma de comanda se enumera de acuerdo a las manecillas del reloj _____			
Se utiliza una comanda para entradas, una para plato fuerte y una para postre _____			
La entrega de alimentos y bebidas se sirve por la derecha del comensal _____			
Para la entrega del servicio se pide al cliente nos repita que ordeno _____			
Al tomar la comanda se retira la carta _____			
La comanda debe capturarse en el sistema _____			
7.- En liste 5 vinos de acuerdo a las siguientes características			
Región	Cosecha	Maridaje	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
8.- A continuación enumere siguientes columnas para ordenar la forma correcta de servir el vino			
()	Las copas no se llenan, solo en forma parcial, aproximadamente a un tercio		
()	Se sirve a las damas y después a los caballeros		
()	El mesero abre la botella del vino y servirá primero al anfitrión		
()	Si el comensal no desea vino se toma en cuenta para el siguiente servicio		
()	El vino se sirve por el lado derecho del comensal		
()	La botella de vino nunca se apoya en la copa		
9.- Describa el procedimiento de entrega y cobro de cuanta			
10.- ¿Que información debe solicitar si el cliente requiere factura?			
Califico: _____ Aciertos _____ /25 Calificación: <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>			

Anexo 5 Evaluación del Desempeño ECO

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			FECHA DE EVALUACIÓN			
			DÍA	MES	AÑO	
INSTRUCCIONES						
Marque con una "X" en la casilla SI la presencia o NO la ausencia de la conducta						
PRODUCTOS			PRESENTE		PONDERACIÓN	
La estación de servicio	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
La orden de servicio	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
El monto de la cuenta	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
DESEMPEÑOS			PRESENTE		PONDERACIÓN	
Monta el área	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
Inicia la sesión	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
Recibe al	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
Adecua el montaje	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
Ofrece	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
Toma la orden	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
Presenta	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
CONOCIMIENTOS			PRESENTE		PONDERACIÓN	
Tipo, medidas y usos de	Confidencial	Teórico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
Partes que componen	Confidencial	Teórico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 10%	
Clasificación de	Confidencial	Teórico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 10%	
Servicio de alimentos	Confidencial	Práctico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES			PRESENTE		PONDERACIÓN	
SERVICIO	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
AMABILIDAD	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
RESPONSABILIDAD	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 10%	
ORDEN	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
INICIATIVA	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 10%	
HONESTIDAD	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 10%	
LIMPIEZA	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 2%	
SITUACIONES EMERGENTES			PRESENTE		PONDERACIÓN	
Aísla la zona cuando hay	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
Limpia la zona en	Confidencial		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	 3.75%	
IMPACTO	ALTO	IMPACTO	MEDIO	IMPACTO	BAJO	
PUNTUACIÓN MÍNIMA REQUERIDA 92.86%			PUNTUACIÓN OBTENIDA			