



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional  
Programa de Profundización en Organizacional

Diagnóstico de capacitación para trabajadores de  
una industria textil

Reporte de Práctica de Servicio

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

María Fernanda Conde Muñoz

Director: Mtra. Mirna Elizabeth Quezada

Vocal: Dra. Soraya Irinea Ramírez Chelala



Los Reyes Iztacala Tlalneptla, Estado de México, 8 de febrero de 2021



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.

## **Agradecimientos**

Al terminar esta etapa en mi vida quisiera agradecer a la FES Iztacala que me permitió ser parte de su alumnado y a todos los maestros que a lo largo de la carrera fueron parte de mi proceso de aprendizaje. A la Mtra. Mirna quien me acompañó durante el proceso del manuscrito, a mis compañeros, que, aunque no conozco físicamente a la mayoría, siempre sentí su apoyo y su disposición.

Agradezco a Dios y a la vida por permitirme terminar mi carrera satisfactoriamente.

Gracias a la empresa que me permitió realizar mi práctica y me apoyó durante todas las sesiones, así como también a todos los participantes.

Gracias a mi familia, la cual se preocupa por mí, se interesan en mis estudios y estoy segura de que estarán felices al verme terminar mi licenciatura.

A mi madre, que me apoya en mis decisiones y que quiere verme ser una persona exitosa.

Por otro lado, un agradecimiento especial a mi pareja, quien fue parte fundamental de este proceso, gracias por brindarme las herramientas y facilitarme el proceso de estudiar mi carrera en línea, por compartir conocimientos y ayudarme a crecer.

Gracias.

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	3
Planteamiento del problema.....	6
Justificación. ....	9
Objetivos.....	13
Marco teórico.....	14
1. Psicología Organizacional (PO).....	14
2. Antecedentes.....	15
3. Evolución e injerencia de la Psicología Organizacional en la actualidad.....	16
4. Actividades centrales de la Psicología Organizacional en la actualidad.....	18
5. Definición de Necesidad.....	20
5.1. Necesidad.....	20
6. Capacitación y adiestramiento.....	23
6.1. Capacitación.....	23
6.2. Adiestramiento.....	24
7. Proceso de Capacitación.....	26
8. Detección de Necesidades de Capacitación.....	27
9. Objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación en las organizaciones.....	28
10. Técnicas de recolección de información.....	29
10.1.Comités. 29	
10.2.Cuestionario.....	30
10.3.Entrevista.....	31
10.4.Observación.....	32
10.5.Pruebas de desempeño.....	34
10.6.Lista de verificación.....	34
10.7.Role playing.....	35
11. Niveles de Detección de Necesidades de Capacitación.....	36

Procedimiento para detectar necesidades de capacitación.....	38
Escenario de práctica. ....	40
Resultados. ....	49
Reporte DNC: Presentación ejecutiva.....	57
Discusión.....	66
Conclusiones. ....	69
Referencias.....	73
Anexos. ....	82

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto versa sobre la detección de necesidades de capacitación en una sucursal perteneciente a una empresa internacional enfocada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para dama y caballero hacia un sector de mercado socioeconómicamente alto ubicada en la Ciudad de México. El análisis de detección de necesidades de capacitación se enfocó en tres temas, principalmente: relación de asesores de venta-clientes o consumidores, proceso de venta por parte de los asesores y arreglo personal de estos últimos en relación con el puesto de trabajo.

Para desarrollar el estudio se diseñaron los siguientes instrumentos: Lista de verificación, la cual sirvió para determinar los aspectos del arreglo personal de las personas que conforman el equipo de ventas dentro de la sucursal; Cuestionario estructurado para detectar necesidades de capacitación; además, tres Escalas conductuales para reconocer en los asesores de ventas la interacción que éstos tienen con el cliente, el proceso de venta y el arreglo personal.

Las observaciones se realizaron durante dos semanas como también así la administración del cuestionario estructurado. Cabe mencionar que el proyecto se realizó en el contexto de la contingencia sanitaria provocada por el SARS-Cov-2 o Covid-19 lo cual intervino en que la sucursal en cuestión operara de manera regular ya que por las medidas aplicadas por el gobierno de la ciudad la tienda tuvo que cerrar completamente sus operaciones. Sin embargo, y a pesar de lo descrito, el proyecto se pudo concluir. De esta manera, a través del documento se leen las siguientes secciones:

El Planteamiento del problema donde se contextualiza que, precisamente, por la contingencia sanitaria, las empresas comerciales se han visto afectadas por dicha

problemática, afectando particularmente aquellos giros comerciales no esenciales como lo son las tiendas de venta de ropa. Una sección más es la Justificación donde se argumenta el énfasis de la importancia de la detección de necesidades de capacitación para los integrantes de los asesores de venta de la sucursal dentro de la Nueva Normalidad con el objeto de que la tienda, al menos, pueda seguir operando sin disminuir ventas y su perfil de atención personalizada con el cliente.

A continuación, se establecieron los objetivos que se enfocaron en implementar Detección de Necesidades de Capacitación en una empresa comercial de venta de ropa de dama y caballero en los Asesores de Ventas de la sucursal Perisur administrando técnicas de detección de necesidades para reconocer las necesidades de capacitación en atención a clientes y proponer un programa de capacitación en ventas y atención al cliente.

El Marco Teórico fue de utilidad para definir la importancia de la psicología organizacional dentro de las necesidades de capacitación, el proceso a seguir en ello y las diversas técnicas que se sugieren en la literatura para detectar necesidades de capacitación.

Introduciéndose en el proyecto práctico, la sección 6 describe el escenario de práctica el cual coadyuvó a reconocer el tipo y clasificación de la organización y las funciones de los asesores de ventas, como también así, las habilidades, conocimientos, competencias y recursos que se requieren para realizar sus actividades del puesto de trabajo.

La séptima sección indicó el procedimiento a seguir para aplicar los instrumentos diseñados y el tiempo en el cual duraría la ejecución de la práctica robusteciendo esta parte con el diagrama de proceso a seguir. Dentro de este mismo apartado, no se dejaron de lado los aspectos éticos los cuales definen el actuar del psicólogo en general y del psicólogo

organizacional en particular. En la sección 8 se han expuesto los resultados obtenidos después de analizar las observaciones realizadas y las respuestas de los asesores de ventas mediante el cuestionario estructurado. Dicho análisis fundamentó los argumentos vertidos en la sección 9, al cual lleva por título Reporte de DNC el cual muestra los resultados más preponderantes que se acercaron a la empresa con base en el reporte ejecutivo.

Después se encuentran los apartados de Discusión y Conclusiones, respectivamente. El primero, dispone lo que a la vista de quien desarrolló el proyecto pudo haberse contemplado comparando sus argumentos con otros estudios realizados sobre el tópico: mientras que el segundo, refiere el valor del trabajo generado, los beneficios que este conlleva para la organización en general y para la sucursal en particular, los beneficios a la sociedad y la experiencia que la práctica dejó en la investigadora. Finalmente, se hallan las secciones de referencias que sirvieron para fundamentar la investigación y el apartado de anexos donde se observan los instrumentos aplicados.

MARÍA FERNANDA CONDE MUÑOZ.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El 2020 tuvo un inicio muy diferente a los demás años, debido a que a finales del año pasado se detectó un nuevo virus en Wuhan, provincia de Hubei, China; posteriormente se determinó que dicho virus fue causado por una nueva clase de coronavirus, llamado SARS-Cov-2 (conocido como Covid-19) el cual ocasiona en las personas portadoras de dicho virus, un síndrome respiratorio severo, altamente infeccioso y de fácil propagación. Su propagación fue de tal magnitud que el día 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara un estado de emergencia mundial, clasificando el Covid-19 como una pandemia, llamando a la población mundial a un confinamiento, que con el tiempo resulto indefinido (Ayala, 2020).

Dicha pandemia ha provocado una crisis sanitaria, económica y social en todo el mundo, incluido México, el cual, al día siguiente del anuncio de la OMS, reporto una pérdida del 3% en su moneda nacional y ofreciendo divisas a más de 22 unidades, mientras que la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tuvo un desplome de 7 %. (Ayala, 20020)

Se pronostica que la economía mexicana tendrá una caída de 9.2% en el Producto Interno Bruto (PIB), siendo las empresas y negocios los que se verán más afectados, según los reportes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para finales de mayo ya habían desaparecido 10 mil empresas registradas, mientras que la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación el confinamiento y la falta de apoyos gubernamentales provocará el cierre permanente de casi 250 mil empresas (Gascón, 2020).

En cuanto a la industria textil, la Federación Internacional de Fabricantes Textiles (ITMF) revelo que, para octubre, más de dos tercios de las empresas habían reducido su capacidad de producción durante la pandemia del coronavirus. (Guinebault, 2020). Por otro

lado, en México, la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (Canainvest) reporto un desplome de las ventas y del 80%, debido a que la población está dando prioridad a artículos de primera necesidad (González, 2020).

Según la Organización Mundial del Trabajo menciona que las “medidas de cuarentena, los cierres de comercios minoristas, los casos de enfermedad, y los recortes de los salarios han provocado el desplome de la demanda de los consumidores” (OIT, 2020, p. 1), lo cual ha obligado a las grandes marcas a cerrar varias de sus sucursales a nivel mundial.

Entre ellas podemos mencionar una empresa textil española de renombre mundial establecida en más de 202 mercados a través de su plataforma online o física, teniendo a su cargo 7.337 tiendas alrededor del mundo y siendo dueña de 8 marcas de ropa las cuales daban empleo a 176. 611 personas, antes de que se presentara la crisis sanitaria (Inditex a, 2020). Sin embargo, al cierre del primer trimestre del 2020 tuvo pérdidas que ascendieron a los 466 millones de dólares, lo cual implicará el cierre de más de 1000 tiendas en todo el mundo (Expansión/Ripe, 2020).

Dentro de su muchos puntos de ventas, se rescatará la tienda ubicada en el sur de la Ciudad de México, la cual recibió en promedio 15,000 visitas mensuales en el primer trimestres del año, de los cuales 20% se convirtieron en clientes; sin embargo para el segundo trimestre cerraron ventas con un promedio de 5 mil visitas de las cuales tan solo el 14% se convirtieron en clientes a pesar de que la tienda acató al pie de la letra las medidas sanitarias impuestas por el gobierno de México (Inditex b, 2020).

Para un retorno seguro, dicha empresa implementó un protocolo de seguridad que debe llevarse en todas sus sucursales, el cual tiene como objetivo reducir la exposición y el

riesgo de contagio dentro del área de trabajo, promoviendo la venta por medio de plataformas online, y teniendo un control riguroso en la salud de sus empleados a los cuales se les toma la temperatura diariamente, prohibiendo la entrada a los empleados que presenten una temperatura mayor de 37.5 grados o algún síntoma de Covid-19; de igual forma todos los empleados deberán hacer uso obligatorio de cubre bocas, guantes y gel antibacterial en todas las zonas de la tienda. Por otro lado, se asegurarán de que todas las personas que se encuentren dentro de la tienda guarden una sana distancia, se restringirá el acceso a las cajas y se desinfectarán los probadores cada que son usados. Sin embargo, dichas medidas han afectado de forma negativa al salario de los empleados, debido a que buena parte de sus ingresos se derivan de las comisiones recibidas por ventas.

Por tanto, la empresa en cuestión, como la generalidad de las empresas hoy en día, requiere de reformular la capacitación que se les ha brindado hasta el momento a los asesores de ventas para ajustar las condiciones de atención a clientes en la Nueva Normalidad.

De esta manera, se considera necesario detectar necesidades de capacitación para adaptarse a las nuevas condiciones de atención a clientes y con base a lo detectado diseñar y proponer un plan y programa de capacitación que fortalezca la atención a clientes dentro de la sucursal y, que, a su vez, coadyuve a que los clientes perciban un clima de seguridad e higiene para realizar sus compras impactando, esto último, en el incremento en ventas.

## **JUSTIFICACIÓN.**

El presente proyecto tiene como fin detectar necesidades de capacitación en una empresa de giro textil y, en particular, en venta de prendas de vestir para dama y caballero. La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) debe ser considerada una tarea continua en las organizaciones pues con base en esta se toman medidas para que el factor humano en las empresas pueda ser canalizado a posteriores capacitaciones en dimensiones cognoscitiva, afectivas o de habilidades. Gambetta (2015) refiere que “Las organizaciones deben responder a las demandas múltiples de un mercado en constante cambio, a través de un aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias” (Gambetta, 2015, p. 73).

En el marco de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19 y la Nueva Normalidad, detectar necesidades de capacitación en los asesores de ventas que atienden directamente al público consumidor requiere de la intervención de profesionales de la psicología organizacional para abordar la problemática desde la esfera disciplinar pues los psicólogos organizacionales poseen los conocimientos teóricos y las herramientas metodológicas y prácticas para llevar a cabo la DNC y propuestas de capacitación para el área de interés que requiera solventar la empresa (López, 2011).

Por tanto, se requiere cambiar protocolos de atención a clientes en las empresas considerando “extraer las llamadas lecciones aprendidas para aplicarlas en un futuro cuando se presente un evento de características similares” (Robles, 2020, p. 116). Así, el proyecto se mira conveniente porque a través de la DNC se podrán conocer las dimensiones en las cuales se podrá capacitar a los asesores de ventas de la empresa determinando las áreas de capacitación que coadyuven a incrementar las ventas de la sucursal Perisur en

CDMX atendiendo las exigencias que implicará la Nueva Normalidad para la atención segura de clientes y de los mismos asesores de ventas, incluyendo proveedores y todas aquellas personas que tengan relación con la tienda.

El proyecto se muestra relevante porque se detectarán las necesidades de capacitación que se requieren para promover las conductas que deberán adquirir los asesores de venta para atender a los consumidores en la Nueva Normalidad, sobre todo en el sentido de prevención primaria, ajustando las medidas con relación a las características de atención que procura la tienda que son, sobre todo, de acercamiento con los consumidores para el logro de cierre de venta.

Sin embargo, hasta el momento no existe evidencia empírica suficiente o comprobada que mencione una metodología de cómo atender al público en locales comerciales sin que se vea afectada la cercanía de vendedores con los clientes. Hasta el momento, en la Ciudad de México únicamente se tiene el Plan Gradual hacia la Nueva Normalidad en la Ciudad que ha dispuesto el gobierno encabezado por Claudia Sheinbaum en el cual se disponen medidas de carácter general como contar con gel anti-bacterial a la entrada de negocios comerciales, tapete sanitizante y uso de mascarilla obligatorio aunque dentro del mismo plan se tiene el documento denominado Medidas adicionales para tiendas departamentales y centros comerciales el cual sólo se conforma de dos infografías que, entre otras medidas, indica que “las personas sólo podrán permanecer un máximo de 40 minutos [en las tiendas]” (Gobierno de la Ciudad de México. Medidas adicionales para tiendas departamentales y centros comerciales, 2020, p. 2).

A su vez, las implicaciones prácticas que se pretenden en el proyecto se objetivarán a través de la metodología a emplearse y podrían permitir extender esta hacia otras áreas,

departamentos o puestos de la empresa y de la misma sucursal ajustándolas a las necesidades respectivas detectadas en su momento, sin embargo, la prioridad del proyecto es la tienda Perisur que sirva como piloto para medir el impacto generado por el proyecto tratando de ajustar algunas acciones en el protocolo de atención a clientes que se pretende desarrollar tomando en cuenta las recomendaciones de las autoridades de gobierno y sanitarias como también aquellas que se diseñen específicamente para el proyecto.

El impacto que tendrá el desarrollo del proyecto se considera importante porque se estima que la DNC coadyuvará a desarrollar plan y programa de capacitación que –en su momento– al ser aplicado permitirá que la atención al cliente sea eficiente en la Nueva Normalidad y con ello implicará el aumento en ventas dentro de la tienda y si lo que se pretende implementar en la tienda resulta efectivo, podría replicarse a otras sucursales.

Lo anterior, se piensa que encaminará resultados positivos pues a pesar del confinamiento y la baja en ventas en varias ramas de la industria textil y venta de ropa, existen casos de éxito como el reportado por el portal Criterio el cual expone las recomendaciones de la firma Cordoce que oferta prendas para dama y caballero y, en palabras de su CEO, Camila Ahn, menciona que “animar a las marcas a repensar la logística y los procesos y a cuidar la eficiencia” (Criterio, 2020 párr. 11) sin olvidar de la experiencia de cliente se llega al éxito aun en situaciones extraordinarias como las que se viven en la actualidad.

Por otra parte, el valor teórico que el proyecto poseerá se inserta en el campo disciplinar de la Psicología Organizacional (PO) y permitirá basar las acciones que se desprendan de la misma DNC y su posterior propuesta de capacitación. Cabe mencionar que una de las funciones de la PO es promover las acciones preventivas en salud y

bienestar. Siguiendo a Gómez (2016) indica que “el aporte que hacen los psicólogos del trabajo y organizacionales es reconocido y valorado en la medida en que contribuye a mejorar los resultados de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores que conciben las empresas” (p.23).

Por todo lo anterior, el proyecto resulta pertinente pues dentro del contexto mencionado se proyecta que la empresa podrá seguir operando en cada sucursal fortaleciendo las tareas y actividades de los asesores de ventas que realizan al interior de estas; además, el incremento de clientes en la sucursal permitirá que los asesores de ventas puedan percibir recompensas económicas derivada de las comisiones de venta y, la misma empresa, incrementar sus utilidades.

Por último, destaca la pertinencia social que pretende el proyecto en cuanto a que cada acción que se desarrolle en este impactará para preservar la salud tanto de los asesores de venta, consumidores y todas aquellas personas que por cualquier motivo tengan acercamiento con las sucursales de la empresa, promoviendo el sentido de prevención primaria.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general.**

Implementar Detección de Necesidades de Capacitación en una empresa comercial de venta de ropa en los Asesores de Ventas de la sucursal Perisur, administrando técnicas de detección de necesidades con el objeto de reconocer las necesidades de capacitación en atención a clientes y ofrecer a la empresa un reporte de necesidades de capacitación.

### **Objetivos particulares.**

- Elaborar una metodología para detectar necesidades de capacitación en los Asesores de Venta en sucursal Perisur a través del análisis de los instrumentos diseñados y aplicados para saber qué dimensiones de aprendizaje se incluirán en la capacitación.
- Modelar instrumentos de detección de necesidades de capacitación mediante revisión de literatura especializada para administrarse al equipo de Asesores de Ventas en sucursal Perisur
- Identificar necesidades de capacitación aplicando distintos instrumentos de recolección de información para reconocer las necesidades de capacitación del equipo de Asesores de Ventas en sucursal Perisur.



## MARCO TEÓRICO.

### 1. Psicología Organizacional (PO).

Los inicios de la Revolución Industrial (finales del siglo XVIII) fueron la pauta para que el dinamismo de las sociedades europeas –sobre todo en Francia e Inglaterra– cambiaran en lo relativo a la forma de trabajo ya que se pasó, paulatinamente, del trabajo manual y artesanal, al trabajo mecánico y fabril. Bajo este marco, se comenzaron a desarrollar métodos y técnicas que impactarán en la producción. Este fue el comienzo de la Psicología Industrial, hoy conocida como Psicología del Trabajo o, formalmente, Psicología Organizacional.

Esta rama de la Psicología, como se entiende actualmente, atiende el comportamiento humano al interior de las organizaciones y se extiende a la selección de personal, evaluación de desempeño; inclusive, sus horizontes alcanzan la seguridad del trabajo, la detección de necesidades, la capacitación del factor humano y los ambientes psicolaborales, entre otros, que se viven en la cotidianidad de las empresas (Delfín, 2019).

Si bien la psicología se ha entendido de manera general en atender e intervenir aspectos patológicos de la salud mental y, por tanto, “se hace necesario una Psicología que no sólo atienda a los problemas, sino que vaya más allá, esto es, que permita potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida incluido el contexto laboral” (Salanova y Martínez, 2016, p. 177).

Así, en el desarrollo de las organizaciones actuales la Psicología Organizacional se orienta hacia un enfoque amplio que atiende más allá de la organización en sí y centra sus labores en el individuo pues es entendido este como uno de los principales factores que inciden en que una empresa mantenga sus operaciones (Sánchez, Santiago, 2015).

Por otra parte, y siguiendo las tendencias actuales, también la Psicología Organizacional integra en su atención lo conducente a los factores psicosociales como la perspectiva ocupacional por género que permita “construir una cultura organizativa que favorezca la igualdad de trato y oportunidades en el entorno laboral, y, por ende, en otros contextos sociales en los que participen las y los miembros de la organización” (Mimbrero, Pallares, Cantera, 2014, p. 279).

Es así, entonces, que el campo de la Psicología Organizacional se envuelve en un abanico vasto de acciones que no únicamente tiende a desarrollar formas en las cuales los individuos que colaboran en una organización potencien su efectividad para el logro de los objetivos, sino que también se instala en procurar que las personas que trabajan para las empresas encuentren espacios propicios que les permitan desarrollarse y crecer como individuos.

## **2. Antecedentes.**

Realizar una revisión histórica sobre cómo se ha forjado la Psicología Organizacional siempre será importante para cualquier estudio en estos ámbitos para generar conciencia de la evolución de esta rama de la psicología. Sin embargo, para los horizontes de la práctica a desarrollar no se considera necesario puntualizar en cada etapa o momento histórico sino partir de la historia contemporánea; sobre todo, de la segunda mitad del siglo XX cuando las teorías humanistas infirieron que la atención al factor humano era pertinente atenderlo para promover mejoras en el ámbito laboral.

A partir de 1950, la psicología en el área laboral tuvo un giro sustentado en la Teoría Humanista donde “en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales [de los aspectos

técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos]” (Chiavenato, 2007, p. 84). Así, la psicología se tomaba en cuenta como impulsora de establecer relaciones de trabajo efectivas en los empleados. Las variables que limitaban la funcionalidad en las tareas del día a día se trataban de solventar por medio de esta disciplina cambiando las exigencias de la primera etapa en cuanto a identificar al individuo como una máquina productiva a una vigilancia moderada siempre y cuando se cumplieran los objetivos de trabajo.

De esta manera, los trabajadores comenzaron a visualizarse como parte del activo de las organizaciones y se le entendía como un el factor más importante dentro de la organización. De hecho, en la década de los sesenta del siglo XX, la investigación en psicología industrial prestó “más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones” (Muchinsky, 2002, p. 21).

Sin duda, la primera etapa de la Psicología Organizacional fue de avances importantes que, si bien se centraron en sus primeros años en incrementar la producción de artículos y en la eficiencia del trabajador en las factorías o en los conflictos bélicos, fue cambiando la orientación de la psicología comenzándose a centrar en el individuo como factor fundamental en las organizaciones.

### **3. Evolución e injerencia de la Psicología Organizacional en la actualidad.**

Los cambios derivados en el contexto mundial de la década de los 90 del siglo XX (disolución del bloque comunista y la hegemonía de E. U., el inicio de la Globalización y el establecimiento de la política económica Neoliberal en Occidente, entre otros) impactaron en la forma de atender el trabajo y las conductas de los empleados. Por ejemplo, Porras (2016) realiza un recorrido histórico de la psicología organizacional y al encontrarse en el primer lustro de la década de los 90 refiere que las áreas de interés y aplicación de esta

disciplina se observan en “campos de acción y trabajo concreto en las organizaciones para el psicólogo con formación en esta área” (Porrás, 2016, p. 324) como lo es el entrenamiento y desarrollo de personal.

Ahora, al trabajador se le mira como capital humano y, al mismo tiempo, como capital intelectual; se valora su talento que puede aportar para el desarrollo de la empresa a través de las competencias, conocimientos y habilidades que muestren puesto que “la gestión del talento humano [facilita] el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona” (Rondón y Ammar, 2016, p. 149).

El paradigma de la psicología en el trabajo comienza a cambiar hacia el de Psicología Organizacional; sin embargo, más que concepto la psicología organizacional es un constructo pues no existe una definición absoluta que implique lo que significa como se muestra a continuación.

“Entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado” (Gibson, 1991, citado en Rodríguez y Alcover, 2003, p. 36).

“Asociaciones de individuos que intentan alcanzar metas en las cuales el trabajo es dividido en diferentes tareas en las que la integración de actividades tiene lugar por medio de reglas formalizadas y una estructura jerárquica con una determinada permanencia temporal” (Veen, 1997, citado en Rodríguez y Alcover, 2003, p. 36).

“Rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos

organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Zepeda, 1999, en Comportamiento Organizacional, 2016, p. 62).

Así, en la actualidad, la PO prioriza los equipos de trabajo autónomos otorgándoles independencia a los individuos bajo organizaciones dinámicas, ágiles y flexibles otorgando importancia a la creatividad para solucionar problemas pues como sugiere Chiavenato (2009) el talento humano es el recurso más importante de la organización y que a través de este se procede al éxito del cumplimiento de los objetivos.

La PO del presente busca, entonces, potenciar atmósferas agradables, bioéticas donde se impulsa la libertad del trabajador y la motivación por medio de la apariencia física del lugar de trabajo.

#### **4. Actividades centrales de la Psicología Organizacional en la actualidad.**

Como se ha notado en los apartados anteriores, la Psicología Organizacional actual en las organizaciones tiende a enfocarse al desarrollo del factor humano a través de la capacitación continua pues esta disciplina ha supuesto que “el personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido” (Montoya, Boyero, 2016, p. 1).

Así, el personal cuando es dirigido estratégicamente y se le allega de los recursos necesarios para potenciar sus habilidades y competencias desarrolla en los individuos transformaciones conductuales y comportamentales que permiten la consecución del logro de objetivos de la organización (Gómez, 2016).

Hoy en día, la Psicología Organizacional interfiere y coadyuva en la planificación de carreras profesionales proporcionando acciones en la capacitación continua desde la

perspectiva de definir qué dimensiones de aprendizaje –cognoscitivas, afectivas o de habilidades–, serán las pertinentes para desarrollar en las personas incremento de conocimientos, capacidades técnicas o relaciones interpersonales que beneficien a la organización.

Además, “gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar” (Montoya, Boyero, 2016, p. 7) y el profesional de la psicología en las organizaciones establece la forma de cómo el factor humano debe ser capacitado.

Por lo anterior, se infiere, que la Psicología Organizacional y el profesional de esta disciplina poseen injerencia en sensibilizar y formar al factor humano modificando actitudes y comportamientos en este para integrarlo de lleno en la organización y no sólo verlo como un sujeto que realice actividades y tareas de manera automática, sino que contribuya por medio de su creatividad al objetivo común de la organización (Delfín, 2016).

Por tanto, ha quedado atrás la visión que la Psicología Organizacional únicamente dirige su función en seleccionar al personal que formará parte de una empresa sino que se han enriquecido sus tareas en habilitar el desarrollo del factor humano de una forma holística pues “el desarrollo organizacional es un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema” (Segredo, 2012, citado en de los Reyes, Molina, 2016, p. 98).

Sin duda, se concluye, que la Psicología Organizacional en la actualidad emerge como una disciplina sustantiva para el fortalecimiento de las organizaciones, pero, sobre todo, de incrementar el potencial del factor humano que trabaja para estas; sin embargo, para lograr lo anterior, se deben detectar las necesidades de capacitación que requiere el personal para mejorar y hacer eficientes las tareas de las personas.

## **5. Definición de Necesidad.**

### **5.1. Necesidad.**

Los seres humanos están rodeados de necesidades que cubrir en su día a día. Tienen que solventar diversas problemáticas, algunas sencillas y otras complejas. Algunas, por más sencillas que parezcan son primordiales para vivir como el comer; este acto es sencillo e inclusive mecánico, pero se complica cuando no se tiene alimento al alcance y se debe recurrir alguna estrategia para conseguirlo como trabajar para obtener dinero y, después, ir a un centro de consumo para adquirir productos y consumirlos. El ejemplo anterior –tan cotidiano– representa uno de los tantos retos que las personas tienen que afrontar en su cotidianeidad y a lo largo de su vida; en otras palabras, solventar necesidades. Cubrir necesidades posibilita acción por parte de los individuos; es decir, motivación. Maslow (1954) menciona sobre este asunto:

Por lo que se refiere al estado motivacional, las personas sanas han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas de seguridad, entrega, amor, respeto y autoestimación, de tal modo que ahora se sienten motivadas primordialmente por tendencias conducentes a la autorrealización (Maslow, 1954, p. 27).

Así, Maslow (1954) jerarquiza las necesidades en orden inferior y orden superior; las primeras se refieren a fisiológicas (comer o dormir, por ejemplo) y de seguridad

(verbigracia, vestido o casa para habitar). Las segundas, se subdividen en sociales, estima y autorrealización que, para conseguirlas deben estar cumplidas las de la primera categoría.

Las necesidades de orden superior son más complejas y se cumplen cuando el individuo entra en relación con otros seres al momento de socializar o ingresar a la escuela o empleo; inclusive, la autorrealización tiene que ver con aspectos hasta filosóficos de qué es lo que se desea en la vida.

Las organizaciones de igual forma tienen necesidades que cubrir en diversos ámbitos: económicos, tecnológicos, humanos, etc. Sin embargo, Maslow no es el único teórico que ha estudiado las necesidades. Marulanda, Montoya y Vélez (2014) mencionan que McClelland basa su teoría de las motivaciones en necesidad de logro, necesidad de filiación y necesidad de poder/influencia. “La necesidad de logro es lo que realmente lleva a un individuo a convertirse en emprendedor” (Marulanda, Montoya y Vélez, 2014, p. 211) lo que conlleva a sobresalir y conseguir objetivos y vuelve al individuo osado, pero a su vez responsable.

El mismo McClelland (1961) detalla que “sea lo que fuere o que buscan las personas al interactuar con otras indudablemente es la oportunidad de interacciones que suscita en ellos lo que se ha denominado necesidad de afiliación o necesidad de estar con otras personas” (p. 371) que, en consecuencia, la motivación del individuo radica en sentirse rodeado y aceptado por otros solventando su necesidad de ser aceptado en un círculo social.

Mientras que la Necesidad de poder/influencia se basa se destaca por obtener el éxito “se sabe más acerca del síndrome de motivo de poder relacionado con el éxito en las



diferentes posiciones empresariales” (McClelland, 1961, p. 305). Por tanto, cabe preguntarse, qué se entiende por necesidad.

No es sencillo dirimir lo que es una necesidad pues depende del ángulo que se observe ya que la definición es polifacética. Si se centra el concepto en la persona o lo social podría entenderse como “fuerza motivadora generada por un estado de carencia” (Maslow, 1954, citado en Puig, Sabater y Rodríguez, 2012, p. 6).

En contraparte, las necesidades como carencia “se entiende de esta forma cuando hay falta de bienes para cubrirla y cuya superación se impone al sujeto con gran prioridad para poder continuar su vida individual” (Puig, et. al., 2012, p. 6). Mientras que en las organizaciones la necesidad orientada a las personas puede entenderse como “carencia de conocimientos, habilidades o conocimientos” (Guiñazú, 2004, p.105).

Siguiendo a Chiavenato (2009) menciona que la capacitación tiene como fin mejorar las habilidades y competencias para inducir desempeño inmediato en el trabajo, pero no puede implementarse sin antes detectar necesidades de capacitación a través del análisis de la organización, de los recursos humanos y de los puestos utilizando diversas herramientas de levantamiento de información para reconocer que carencias posee el factor humano o que habilidades y conocimientos deben incrementarse para producir mejor desempeño.

Por otra parte, la necesidad de detección de capacitación en las empresas conlleva una serie de análisis que reflejarán “aquellos factores organizacionales que faciliten o inhiban la eficacia de la capacitación” (Aamodt, 2014, p. 289) que pueden ser originados desde la misma organización o por reticencia del factor humano. A su vez, Dessler (2011)

menciona que en el diagnóstico de necesidades es necesario “identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad” (p. 187).

Así, la necesidad de capacitación concierne en lo que la empresa considere que se debe incrementar en las personas para subsanar o producir mejoras en la efectividad y desempeño en el trabajo y no tanto que las personas en sí mismas carezcan de conocimientos y habilidades. Es decir, las necesidades de capacitación laboral se enfocan en develar que debe instruírseles, adiestrárseles o capacitárseles a las personas para que realicen sus actividades con el mejor desempeño posible.

## **6. Capacitación y adiestramiento.**

En la Carta Magna, Artículo 123, numeral XIII, menciona que “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación” (CPUM, 2019, p. 135). En este sentido la Ley Suprema presupone que las empresas otorgarán capacitación y adiestramiento, pero las formas, modelos, tiempos y demás consideraciones específicas se abordan en la Ley Federal del Trabajo (LFT).

### **6.1. Capacitación.**

La LFT en su artículo 153-B establece que “la capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación” (LFT, 2020, p. 43).

Así, capacitar dentro de una empresa debe entenderse como “un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupan” (Chiavenato, 2009, p. 371). Por tanto, la capacitación en todas las áreas de una empresa debe ser continua y siempre buscando la efectividad en procesos y en desempeño de las personas que laboran al interior de estas.

## **6.2. Adiestramiento.**

En la misma LFT, Artículo 153-C (p.44)., refiere que el adiestramiento tendrá por objeto:

- 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 las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Por tanto, “el adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos” (Delfín, 2019, p. 1). En la cita anterior subyace la idea que el adiestramiento se

enfoca en el desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal ejecutará.

De acuerdo con Castillo (2012), el objetivo del adiestramiento o capacitación en las organizaciones, para que se oriente en beneficio de la organización se debe tener en consideración los objetivos que cada empresa tiene; en este sentido existen los siguientes:

- Objetivos organizacionales, los cuales establecen lo que la empresa espera obtener al final del proceso de capacitación y desarrollo.
- Objetivos operacionales, los cuales describen los contenidos las metodologías y los medios a usarse en una actividad de capacitación o adiestramiento.
- Objetivos de aprendizaje, que a su vez se dividen en objetivos generales y específicos; los generales describen los comportamientos terminales que deben alcanzar los sujetos capacitados y los objetivos específicos son desagregados del objetivo general y corresponden a los módulos o eventos que constituyen el programa.

Así, el adiestramiento, está encaminado en forma general a la superación constante de los recursos humanos que contribuyen activamente a la producción de bienes y servicios.

## **7. Proceso de Capacitación.**

El carácter continuado de la capacitación, por su misma naturaleza, no puede ser una actividad aislada o desvinculada dentro de todas las acciones que se generan en una organización, sino que debe ser un proceso sistemático como se muestra en la figura 1. Es decir, se inicia con el diagnóstico de necesidades de capacitación con base al análisis de la organización, los puestos, las tareas desarrolladas para, posteriormente, diseñar un plan y programa de capacitación orientado a la obtención de conocimientos, desarrollo de habilidades o actitudes por parte de los empleados, en función de objetivos definidos y en relación con las características de la empresa para implementarse en las personas y que sea evaluado pues, con esto último, se tendrá evidencia empírica de la efectividad o no de todo el proceso en general y, en particular, de la capacitación en sí.

De esta manera, con la capacitación los individuos lograrán asimilar información, aprender habilidades y se presupone que pueden formar conceptos abstractos; esto último es importante porque no únicamente la capacitación se limitará a que las personas en sus trabajos realicen tareas repetitivas o sean especie de entes que funcionan en automático, sino que son proclives a solucionar problemas, inconvenientes y circunstancias que ocurren de facto en la realidad cotidiana de cualquier puesto de trabajo. De ahí la importancia la capacitación en una empresa.

Figura 1

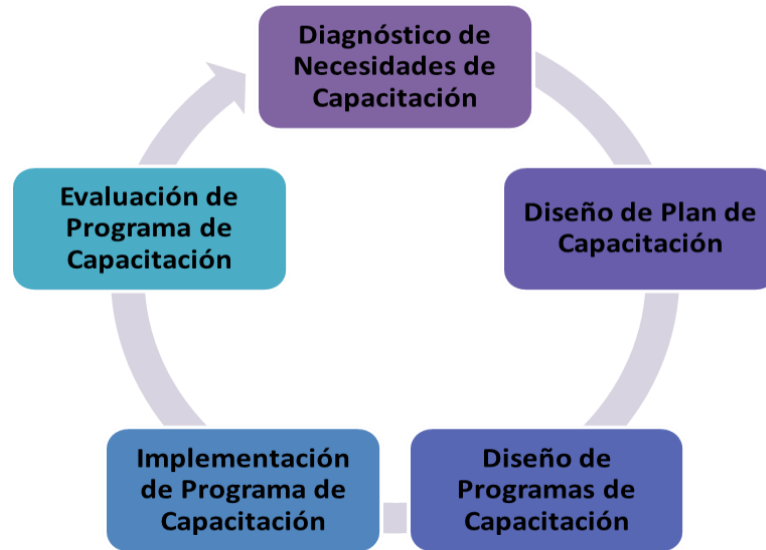


Figura 1. Proceso de capacitación. Goretty, 2019.

Además, la capacitación es una necesidad del negocio con lo cual bajo la transferencia de conocimientos que se otorga a los trabajadores y empleados “el propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado” (Böhrt, 2000, p. 123); asimismo, capacitar permitirá a las personas –dependiendo el sentido de la capacitación– contar con mayor cantidad de conocimientos para realizar sus actividades y destrezas, sobre todo, cuando se trate de puestos operativos.

## 8. Detección de Necesidades de Capacitación.

Detectar necesidades de capacitación se considera una actividad sustantiva para reconocer qué tipo de necesidades se deben solventar en el factor humano de la organización y conocer las carencias en términos de conocimientos, habilidades y/o actitudes que enfrentan las personas que laboran en una organización (Delfín, 2019).

Seguendo a Méndez (2003), se deben determinar los objetivos de la detección de necesidades y establecer bajo qué técnicas se recuperará información con el propósito que esta sirva objetivamente al analista para detectar quién o quiénes recibirán capacitación.

## **9. Objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación en las organizaciones.**

El principal objetivo de las DNC al interior de las organizaciones es detectar los ámbitos o áreas de oportunidad que presenta la empresa en sí o su factor humano con la intención de ubicar el origen de esta que puede ser organizacional, ocupacional o individual (Guiñazú, 2004). Además, atiende problemas presentes que bien detectados promoverá la prevención de necesidades futuras; por ejemplo, para la Secretaría del Trabajo (2008) “una necesidad de capacitación es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa” (p. 26).

De igual modo, coadyuva para reconocer quién o quiénes la necesitan, en qué dimensión y si es prioritaria realizarla inmediatamente o planificarla hacia un futuro inmediato. Por otra parte, Reza y Riveros (2002) mencionan que “el objetivo genérico del DNC es obtener información que permita identificar carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización” (Reza y Riveros, 2015, p. 102).

Así, la DNC debe realizarse cuando existan problemas en toda la organización; si la productividad es deficiente o no se encuentra en relación con el objetivo proyectado; si existe bajas o altas continuas en el personal, si se realizarán promociones e identificar las áreas a capacitar, etc.; es decir, el abanico es amplio para DNC.

Necesidades manifiestas y encubiertas.

Las Necesidades de Capacitación se clasifican de varias formas; sin embargo, la más convencional son aquellas que se dividen en Manifiestas y Encubiertas. Las Necesidades Manifiestas “son evidentes dentro de la empresa, fáciles de detectar; son necesidades surgidas de carácter organizacional” (Bello, Yero y García., 2017, p. 95). Por otra parte, Grados (2015) menciona que las Necesidades Manifiestas se detectan a simple vista. Otra definición indica que “las Necesidades Manifiestas abarcan los nuevos ingresos, las transferencias, las promociones, la reingeniería de equipos de trabajo y herramientas, los cambios de políticas o procedimientos” (Robledo, 2015, p. 39).

Las Necesidades Encubiertas “son de carácter correctivo y son las más difíciles de determinar. Están dirigidas a precisar las deficiencias de conocimientos teóricos y de habilidades prácticas que no permiten el óptimo desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo” (Bello, et. al., 2017, p. 95). Mientras que para Grados (2015) no se pueden detectar a simple vista, sino que se debe analizar la causa que la origina. Las Necesidades Encubiertas se relacionan con “aspectos más personales y subjetivos, como lo son la actitud de los empleados, los estilos de liderazgo, la motivación, el clima y la cultura organizacional, los prejuicios y las costumbres” (Robledo, 2015, p. 39).

## **10. Técnicas de recolección de información.**

### **10.1. Comités.**

Son “organismos de capacitación, orientados hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, para mejorar el ambiente laboral, y tener un capital humano más competente y mejor calidad en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía” (Secretaría de la Salud, 2018, párr. 3). Este organismo debe estar compuesto por un mínimo de dos personas y un máximo de 12, dicho comité debe agendar sesiones de



manera habitual para discutir asuntos de las necesidades de capacitación, buscar propuestas y verificar que estas sean implementadas. (Garza, 2002).

Hernández y Gómez (2015) reportan que la gestión de recursos humanos puede ser administrada a través de un comité el cual se encontró formado por directivos de un órgano universitario con la misión de “Garantizar, gestionar y controlar eficientemente la Política de Recursos Humanos” (Hernández y Gómez, 2015, p. 196) con lo cual lograron “definir de manera sistemática las actividades y tareas que componen a los subprocesos (...) y definir las responsabilidades respecto al mismo” (Hernández y Gómez, 2015, p. 198).

## **10.2. Cuestionario.**

Los cuestionarios son “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2010, p. 251). Asimismo, el cuestionario debe contener variables que se ponderarán y permitirán estandarizar el proceso para recopilar los datos de las unidades de análisis que se pretenden obtener. Es preciso realizar de una manera adecuada los ítems o preguntas que contendrá pues un mal diseño, redacción y elección de preguntas tendrá como consecuencia información poco fiable.

La técnica de aplicación puede ser Cuestionario individual el cual es contestado directamente por el trabajador sin intervención de otro agente que en este caso se denomina encuestador. Por otra parte, existe el Cuestionario lista donde el encuestador pregunta y él mismo coloca las respuestas. Debido a estas características del cuestionario, sobre todo, cuando se trata de Cuestionario individual, las preguntas deben estar adecuadamente formuladas para que no haya espacio de dudas por quien responde estas.

Existe evidencia empírica de la utilidad de los cuestionarios para detectar necesidades de capacitación como la investigación de realizada por de Ku y Tejada (2015) en Quintana Roo, México entre varias técnicas empleadas, entre estas el cuestionario, para detectar necesidades de capacitación para reconocer qué competencias facilitarían a profesores de una escuela universitaria el desarrollo de sus ponencias y clases.

Gracias a las técnicas empleadas encontraron que las competencias metodológicas empleadas por los docentes eran autogestivas en los profesores más jóvenes; mientras que en los de mayor edad fue un área de oportunidad por atender; además, en la Evaluación:

Se observó la necesidad del profesorado en cuanto a la evaluación de las competencias. Se requiere capacitar al profesor en el proceso de evaluación para elaborar y aplicar los instrumentos, definir las normas y criterios de evaluación, solicitar evidencias de formación, así como al aportar orientaciones al alumnado para corregir, retroalimentar y recomendar para la mejora (Ku y Tejada, 2015, p. 411).

Por tanto, se puede considerar, que el cuestionario aunado a diferentes técnicas de detección de necesidades de capacitación puede rendir resultados concretos para la detección de necesidades de capacitación.

### **10.3. Entrevista.**

Quizá la entrevista sea una de las técnicas más utilizada en la DNC pues enfrenta directamente al analista con los actores de las actividades de la organización. Sin embargo, se debe tener cuidado al aplicarla porque “sea cual sea su enfoque, tiene una gran trascendencia [en] las políticas de la empresa (...) lo que exige de un manejo profesional por realizarse directamente con seres humanos, quienes son los que constituyen el factor

clave para la supervivencia, la desaparición o éxito de la organización” (Perea, 2008, p. 228).

Siguiendo la Guía de Capacitación (2015) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, indica que “sus objetivos son obtener información, investigar y diagnosticar; abordar un problema, motivos y conciliar” (p. 49). Asimismo, esta técnica puede utilizarse en cualquier de sus vertientes, ya sea como entrevista dirigida o no dirigida, estructurada o semiestructurada (tal vez la entrevista libre sea la menos indicada para DNC, a menos que el entrevistador sea un verdadero experto en detección de necesidades de capacitación y que previamente haya analizado a profundidad a la organización).

Olaz y Brändle (2013) evaluaron el desempeño en una empresa en España y gracias a su investigación determinaron las necesidades de capacitación que requeriría el personal para mejorar sus tareas y actividades desarrolladas en la organización. Propusieron en su marco metodológico que la entrevista es “un medio para acceder al conocimiento de los comportamientos y rasgos individuales de las personas” (Olaz y Brändle, 2013, p. 4) ocupando la tipología de profundidad para gestionar el máximo desarrollo comunicativo. Concluyeron que “al margen de los posibles efectos, una adecuada combinación de políticas de recursos humanos, con especial énfasis en los aspectos formativos pueden convertir debilidades en elementos de mejora” (Olaz y Brändle, 2013, p. 24).

#### **10.4. Observación.**

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (Díaz, 2011, p. 5). La cita anterior reduce la actividad de observación en cualquier campo disciplinar incluida la DNC. De hecho, se debe realizar de manera científica ya que el experto o expertos que

utilicen esta técnica para la DNC debe saber lo que desea observar y para qué quiere hacerlo lo que implica realizar la observación de forma cuidadosa.

Kidder (2007) refiere las claves para una observación precisa:

- Determinar el objeto, situación, caso que se va a observar.
- Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- Observar cuidadosa y críticamente.
- Registrar los datos observados.
- Analizar e interpretar los datos.
- Elaborar conclusiones.
- Elaborar el informe de observación.

Sin embargo, y a pesar de existir la observación de forma científica basada en metodología, tal vez esta sea una técnica no completa para llevar a cabo la DNC. Sería oportuna para la Necesidades Manifiestas, aunque para profundizar aún más se requerirá de otras técnicas.

González (2017) en Ávila, España, consideró la observación como técnica para detectar necesidades de capacitación con el objeto de reconocer las áreas de atención en los centros de formación profesional y ocupacional de aquella provincia española. Su uso fue encaminado a reconocer necesidades de demanda débil mediante observación directa y Lista de verificación.

## **10.5. Pruebas de desempeño.**

“Es un sistema de apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del empleado” (Livy, 1975, citado en Gutiérrez, 2016). Las pruebas de desempeño consisten en la aplicación de exámenes teóricos y/o prácticos a un individuo o grupos con el fin de conocer las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que posee para poder desempeñar de manera eficaz las tareas de un puesto de trabajo específico (Garza, 2002).

Según Garza (2002, p. 83) existen tres tipos de pruebas.

- a) Teóricas o de conocimientos
- b) Prácticas u operativas
- c) De actitudes

Las pruebas teóricas se pueden aplicar de manera individual o colectiva, mientras que las prácticas o de actitudes, utilizan la observación de conductas por lo cual se deben realizar de mane individual: todas estas pruebas pueden aplicarse en cualquier tipo de empresa (Garza, 2002). A partir de estas pruebas se puede comparar el desempeño de un individuo con los estándares establecidos para el puesto y permite conocer las debilidades y fortalezas del empleado para poder aumentar su nivel de desempeño (Moyano, 2016, citado en López, 2018).

## **10.6. Lista de verificación.**

Para la Guía de Capacitación de la STyPS (2015) la lista de verificación “consiste en descomponer una tarea, proceso, programa, actividad o área responsable, efectuándose una lista detallada de sus partes o pasos lógicos” (Guía de Capacitación, 2015, p. 48). Para

el caso de la DNC los empleados a quienes se les acerque la lista de verificación darán su opinión por escrito o mediante una marca de los aspectos que verse dicha lista. Dependiendo del diseño de la lista de verificación esta puede ser con base a ordenamiento para que quienes respondan anoten números consecutivos.

Sin embargo, este instrumento se debe conjugar con otras técnicas de recuperación de información para poseer un panorama amplio de detección. Ortiz (2016) en Cuenca, Perú, diagnóstico necesidades de capacitación para una empresa de seguros ocupando lista de verificación para los perfiles individuales de los trabajadores de la empresa determinando con ello “las brechas existentes para identificar claramente cuál es la falencia que hay que fortalecer o a su vez proporcionar nuevos conocimientos laborales” (p. 23), pero, al mismo tiempo, recurrió a encuestas y análisis de desempeño.

#### **10.7. Role playing.**

El role playing o simulación consiste en presentar una situación ficticia, con el objetivo de observar las reacciones de los empleados y como es que manejan dicha situación a fin de conocer cuál es el desempeño del personal en tareas específicas, normalmente se requiere de la dramatización, por medio del diálogo y la actuación improvisada de un evento trascendente dentro de la empresa (Garza, 2002). Por lo tanto, dicha simulación debe imitar de parecerse en lo más posible a las condiciones reales que se viven en el trabajo.

Estas técnicas dentro del ámbito organizacional pueden ser de gran ayuda, debido a que nos permite reconocer y/o desarrollar en el personal, capacidades tales como la empatía, la perspectiva social y el role-taking (ponerse en el lugar de otro), para ello se

trabajan aspectos motivacionales, emocionales, relaciones interpersonales, así como la resolución de conflictos y aceptación de las consecuencias de esta toma de decisiones.

Preferentemente, esta técnica la utilizan diversas empresas o corporativos para detectar necesidades en talento humano que detentarán puesto de Dirección y se concatena con el aprendizaje basado en problemas (García, 2015).

## **11. Niveles de Detección de Necesidades de Capacitación.**

La DNC permite reconocer si se debe atender un área crítica dependiendo de los criterios a seleccionar. Mendoza (2011) menciona las siguientes:

- Grado en que obstaculizan el logro de la empresa.
- Pérdidas directas e indirectas que ocasionan.
- Cuellos de botella generados por las labores que se desarrollan.
- Incapacidad para absorber nuevas metas.

La tabla 1 muestra la consecuencia que tiene o posee cada criterio o causa.

**Tabla 1**

*Criterios/Consecuencias*

<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>
-----------------	--------------

Grado de obstaculización	No se logran metas
Monto de pérdidas	Materiales, económicas, de tiempo
Duplicidad de tareas	Se trabaja de más y no se optimizan recursos
Necesidad expedita de capacitación	Trabajo falto de calidad y sin resultados esperados
Incapacidad de cumplimiento de objetivos	Productividad sin eficacia

Fuente: elaboración propia con información de Mendoza, 2011.

Con lo anterior se determina la prioridad del área Crítica para actuar y se podrán definir los puestos que requieran la capacitación. Si se requiere DNC en un puesto de trabajo se debe desarrollar el análisis del puesto en cuanto a su descripción y las tareas de este. “Cuando existe descripción del puesto y condiciones que lo permiten, puede definirse el estándar de desempeño o normas de actuación” (Mendoza, 2011, p. 146). Lo anterior permitirá definir las necesidades de capacitación.

Finalmente, la DNC auxilia para investigar una situación específica que ocurra dentro de la empresa; ya sea de seguridad, de clima laboral o cualquier otro supuesto que se viva en la organización. La situación puede implicar a un gran número de personas desde directivos, mandos medios y operativos por lo cual se deben aplicar diversos instrumentos de recolección de información.



## **PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Coronado, Arroyo, Vázquez, Hernández. (2017) siguiendo a Carrión (2005) indican que la metodología procedimental para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación es proveerse de “información de la demanda y de los datos necesarios para elaborar el diseño” (Coronado, Arroyo, Vázquez, Hernández, 2017, p. 78). Los mismos autores, mencionando a Mondy y Noé (2005) señalan que se debe desarrollar el análisis organizacional; después el de tareas y como último nivel el de personas.

En concreto, y de acuerdo con López (2011) una metodología efectiva de detección de necesidades de capacitación se centra en identificar cuando hay problemas en una organización, existen desviaciones en la productividad, se modifican estructuras o cambios de función de puestos, implementación de nuevas políticas, etc. A su vez, López (2011) indica que el método prescriptivo para elaborar un plan de detección de necesidades parte del diagnóstico tomando en cuenta los objetivos del análisis, al ámbito de aplicación y las personas implicadas; después, se prosigue con el diseño de instrumentos en función del análisis de la organización, el análisis del proceso para llevarlo a cabo la detección, el análisis del grupo ocupacional al cual estará dirigido el proceso de detección, el análisis de funciones, el análisis de las personas en concreto, la mejora de competencias que se requiere como nivel deseable y el diseño de instrumentos.

Posteriormente, se sigue con la recopilación de la información estableciendo cómo y en qué lugares se levantará enfocándose a las personas y/o grupos; inmediatamente después, se obtienen los resultados de las necesidades detectadas, la interpretación de estos definiendo causa y prioridades. Finalmente, se realizan las recomendaciones basadas en acciones formativas y se toman las decisiones.

El mismo autor considera otro método, el colaborativo donde en este modelo “se presenta como un conjunto de pasos y tareas por cumplir a través del análisis de situaciones problemáticas que permiten no solo el desarrollo de habilidades sino la solución de problemas” (Parra, 2011, p. 34). Para la práctica deseada en este proyecto se implementará el método prescriptivo donde el profesional diseña instrumentos, aplica, analiza la información y saca conclusiones (Parra, 2011).

## ESCENARIO DE PRÁCTICA.

La empresa en la cual se realizará la intervención es una entidad global de la industria textil. Fabrica y comercializa diversas marcas en su extensión de portafolio de negocios; sin embargo, sólo se intervendrá en una de las sucursales ubicada en la Ciudad de México.

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en su última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de 19 de mayo de 2017 se clasifica como una pequeña empresa pues el factor humano que labora dentro de la sucursal en esta asciende a 22 personas, más dos integrantes de staff (ver Tabla 2).

**Tabla 2**

### *Clasificación de empresa por número de trabajadores*

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	<b>11-30</b>	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2020.

De forma específica se intervendrá con los Asesores de Ventas detectando sus necesidades de capacitación en atención a clientes y, particularmente, en el escenario de la nueva normalidad sin que se pierda el enfoque de la atención dirigida a un asesoramiento personalizado con cada cliente y sin perder acercamiento, calidez y atención en la misma. Los Asesores de Ventas en la sucursal ascienden a 12 personas; el resto de los empleados y trabajadores realizan actividades de contabilidad, caja, estiba y almacén.

El Manual de Procedimientos para Sucursales Inditex (2014) refiere que las funciones de los Asesores de Venta son:

**Funciones primarias:**

- Atención a clientes al interior de la sucursal.
- Orientar al cliente sobre combinación de prendas y estilos.
- Incidir en la compra de prendas.
- Realizar reportes de venta.

**Funciones secundarias:**

- Mantener aparadores presentables y llamativos a la vista de los consumidores.
- Verificar etiquetado de talla y precio.
- Informar a almacén sobre reemplazo de prendas.

Las herramientas indispensables de trabajo que ocupan los asesores de ventas son cinta métrica y lector electrónico de cobro, aunque se requiere, en ocasiones, manipulación de PC. Entre las habilidades que se requieren para optimizar la atención y asesoramiento al cliente se encuentran:

**Físicas:**

- Ninguna en específico, sólo contar con excelente salud.
- Arreglo personal que refleje limpieza y pulcritud.

**Intelectuales:**

- Conocimiento en prendas de vestir para dama y caballero.
- Conocimiento en modas actuales.
- Conocimiento en telas y cortes.
- Saber operaciones matemáticas básicas y conversión de unidades de pulgadas a centímetros y viceversa.
- Conocimiento de llenado de reportes de venta.

**Instrumentales:**

- Dominio de lectura de cinta métrica en pulgadas y centímetros.
- Conocimiento y manipulación de lector electrónico de cobro.

**Sociales:**

- Habilidades comunicativas y conversacionales.
- Convencimiento de compra.

**Conductuales:**

- Actitud empática con el cliente.
- Amabilidad y atención hacia el cliente.
- Esmero en el desempeño de su actividad.
- Actitud de trabajo en equipo y colaborativo.

Los objetivos que deben cumplir los Asesores de Venta son:

- Cerrar venta con cada cliente potencial que ingresa a sucursal.
- Cumplir con los montos de ventas propuesto por la gerencia de área geográfica mensualmente (cambia mes con mes y/o por temporada).

### **Instrumentos.**

Los siguientes instrumentos tendrán por objeto detectar las necesidades de capacitación de los Asesores de Ventas en relación con las dimensiones que facilitarán la atención a clientes al interior de la sucursal. Se ha mencionado en el apartado anterior que se utilizará metodología prescriptiva y por lo cual todos los instrumentos han sido diseñados mediante elaboración propia.

#### **I. Bitácora de observación.**

El objetivo de su instrumentación se centrará en detectar visualmente conductas que pueden ser identificadas como áreas de mejora en cada uno de los Asesores de Ventas. Se registrarán los datos observados en la bitácora; posteriormente, se analizará la información vertida en estos y se elaborarán conclusiones. Finalmente, se realizará reporte de observación utilizando paquetería de Word de Office 2011. La forma en la cual se recabarán los datos de observación será a través de observación visual del asesor de ventas al acercarse y orientar al cliente verificando, lenguaje empleado, actitudes, disposición de servicio y orientación de compra. El formato se puede revisar en el Anexo 1.

#### **II. Lista de Verificación.**

La lista de verificación se enfocará en reconocer necesidades manifiestas en los asesores de ventas en cuanto a su imagen (visual / postura) y arreglo personal. Se conforma

de 10 aspectos a verificar y se escribirá “sí” o “no” en el cumplimiento de cada uno de estos. Se identificará la fecha de levantamiento de la información y se anotará el nombre del Asesor de Ventas (ver Anexo2).

### **III.Cuestionario estructurado: Detección de necesidades de capacitación.**

El cuestionario estructurado de Detección de necesidades de capacitación está compuesto por 17 ítems con respuestas tipo Likert. Se registrará la fecha de levantamiento de la información y el nombre del Asesor de Ventas. Los campos que cubre son conocimiento protocolario para atender a clientes de manera general y en la Nueva Normalidad; además se tratará de detectar si existe conocimiento pleno de la visión, misión y objetivos de la empresa que estén relacionados con la atención al público. De igual forma, el cuestionario detectará si se requiere necesidades de capacitación en habilidades de comunicación y manejo de herramientas de trabajo que coadyuven a ser eficientes la atención a clientes (Ver Anexo 3).

#### **Procedimiento.**

El procedimiento para seguir será el siguiente.

1. Presentación en sucursal Perisur, Ciudad de México, informando con encargada de tienda la intención del proyecto.
2. Se tendrá un primer acercamiento con los Asesores de Venta con el objeto de informarles las actividades que se realizarán para detectar necesidades de capacitación relativas a atención a clientes y la Nueva Normalidad.
3. Se administrarán los instrumentos diseñados en el siguiente orden:

- I. Bitácora de observación: Se observará en el interior de la tienda las conductas que muestren los Asesores de Ventas en los acercamientos que mantenga con los clientes.
- II. Lista de Verificación: El proceso de observación estará apoyado con La Lista de Verificación que servirá en el reconocimiento de imagen que proyectan los Asesores de Ventas respecto a su imagen visual hacia el cliente; además, se verificará postura corporal al atender al cliente y lenguaje no verbal objetivado en movimientos de brazos y gestos.
- III. Cuestionario estructurado de identificación de necesidades de capacitación: Se aplicará a cada uno de los Asesores de Ventas, de manera individual a responderse de manera física dentro de la sucursal administrado por el analista. Las respuestas recuperadas se analizarán mediante tablas y gráficos diseños en Office 2011 mediante paquetería Excel



## Diagrama de proceso.

El diagrama de proceso se muestra en la figura 2.

Figura 2.

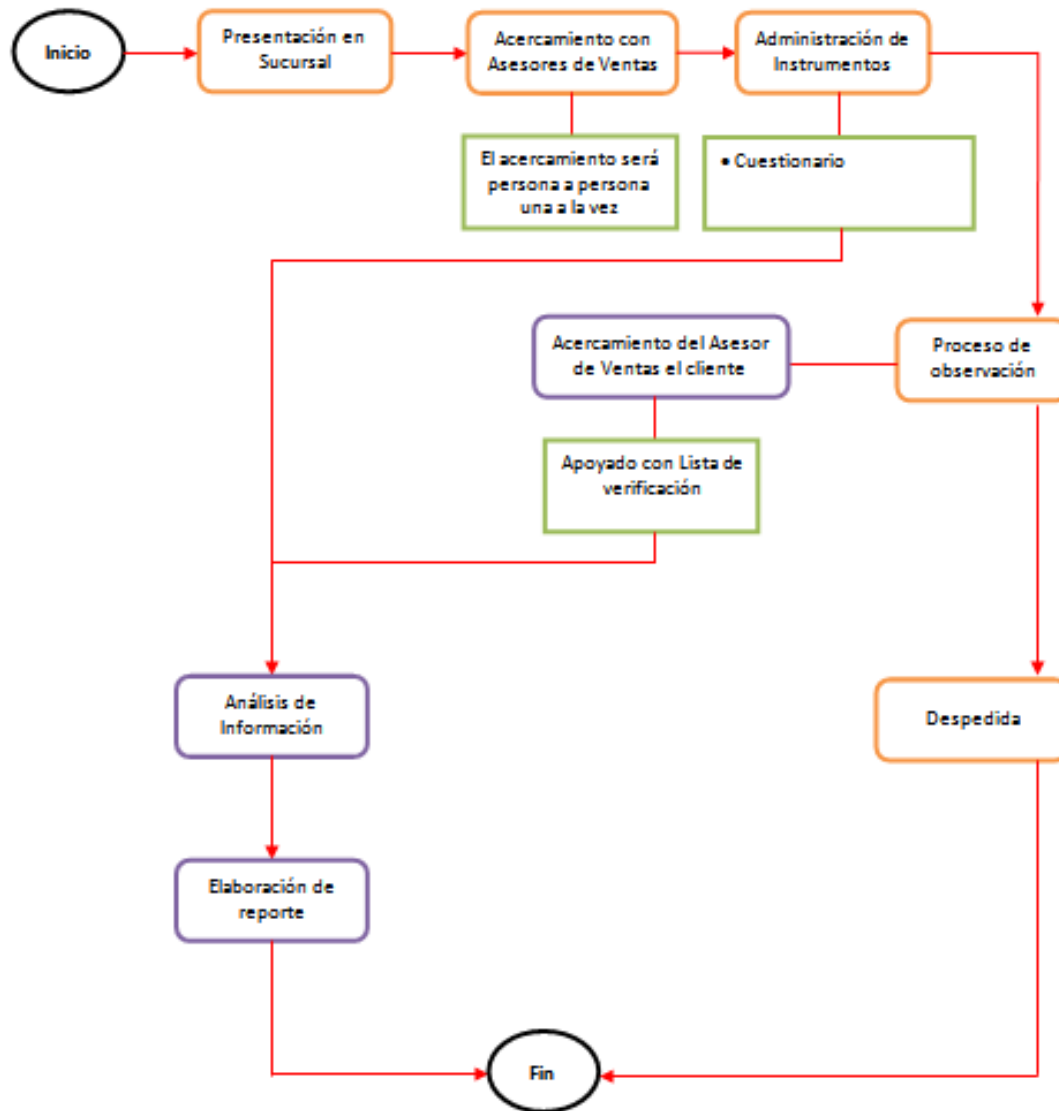


Figura 2. Diagrama de proceso. Elaboración propia.

## **Aspectos éticos.**

Todo profesional, sin importar el área en que se desempeñe debe trabajar siempre conforme a un código ético el cual regirá en cada momento el quehacer profesional; es por ello que para la realización de dicha práctica se deberán tener en cuenta varias cuestiones éticas para llegar al objetivo u objetivos planteados.

Con la intención de recabar información acerca de las necesidades de capacitación del personal de atención a clientes que labora en una tienda de ropa ubicado en Perisur, Ciudad de México, se aplicaran entrevistas e instrumentos a los asesores de venta, por lo cual, se procurará mantener en todo momento el respeto, protección e información hacia las personas en cada momento de dicha intervención tal y como lo menciona el Artículo 6 del código deontológico del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos el cual menciona que “el respeto a la persona, protección de los derechos humanos, sentido de responsabilidad, honestidad, sinceridad para con los clientes, prudencia en la aplicación de instrumentos y técnicas, competencia profesional, solidez de la fundamentación objetiva y científica de nuestra intervención” (Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 2010, p. 1).

De igual forma, toda información obtenida en el estudio será confidencial y de uso estrictamente académico teniendo un previo consentimiento de ello, resguardando así, lo estipulado en el Artículo 19 del Código Deontológico del Psicólogo.

Antes de realizar dicha intervención se les informará a todos los participantes sobre las características, problemas, objetivos y métodos que serán utilizados a lo largo de la investigación, así como también se responderán a cada una de sus dudas y se le informara

que su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar el estudio en el momento que lo desee, apegados a los Artículo 25 y 34 del Código Deontológico.

La práctica se realizará respetando la dignidad de los participantes, sus creencias, intimidad, etc. reservando su privacidad para ellos mismos y enfocándose a la información estrictamente necesaria para la investigación, como lo mencionan los Artículo 37 y 39 del Código Deontológico. Finalmente, como lo estipula el Artículo 46, se buscará cuidar la identidad de cada uno de los participantes, así como la empresa en general, de manera que no será posible identificar de qué individuo o empresa se trata.

## RESULTADOS.

A continuación, se muestran los resultados de la observación realizada al interior de la sucursal apoyada en la lista de verificación en tres aspectos de escala conductual: interacción con el cliente, Arreglo personal y Proceso de venta. Los instrumentos se encuentran en el apartado de anexos.

### Interacción con el cliente.

La tabla 1 indica los resultados obtenidos de los asesores de ventas con la interacción con el cliente.

Tabla 1.

<b>ESCALA CONDUCTUAL: Interacción con el cliente</b>					
<b>Aspecto</b>	<b>Escala</b>				
	<b>Muy bien %</b>	<b>Bien %</b>	<b>Regular %</b>	<b>Mal %</b>	<b>Muy mal %</b>
Conoce el protocolo de atención a clientes	14	53	33	0	0
Al llegar un cliente lo saluda con amabilidad	40	40	20	0	0
Se muestra atento por si el cliente necesita apoyo o recomendaciones en sus compras	47	40	13	0	0
Se comunica de forma verbal de manera amable con el cliente.	33	53	7	7	0
Se despide del cliente mencionándole que se le espera en su próxima visita.	6	87	7	0	0

Fuente: Elaboración propia.

El 53% de los asesores de ventas se ha observado que conocen el protocolo de atención a clientes como “Bien”; mientras que la categoría referente al saludo se ha observado que lo practican acorde a la posición del puesto de trabajo. Por otra parte, el 13% de los asesores no muestra atención en cuanto al apoyo que requeriría un cliente al realizar sus compras. Así mismo, únicamente el 33% califica como “Muy bien” el aspecto de comunicación verbal amable con el cliente. Finalmente, el 87% despide “Bien” al cliente deseándole que se le espera en su próxima visita.

### **Procesos de venta.**

La tabla 2 muestra los porcentajes obtenidos en la observación durante el proceso de venta por parte de los asesores en la sucursal.

Tabla 2.

<b>ESCALA CONDUCTUAL: Proceso de venta</b>					
<b>Aspecto</b>	<b>Escala</b>				
	<b>Muy bien %</b>	<b>Bien %</b>	<b>Regular %</b>	<b>Mal %</b>	<b>Muy mal %</b>
Recomienda al cliente diferentes opciones de compra	27	20	53	0	0
Utiliza un lenguaje correcto y adecuado con el cliente	100	0	0	0	0
Mantiene actitudes que reflejen esmero en su actividad de venta	33	47	20	20	0
Cierra venta	7	53	40	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Un porcentaje alto se ha calificado como “Regular” al recomendar al cliente diferentes opciones de compra. Por otra parte, el 47% mantiene actitudes que reflejan esmero en la actividad de venta y el 7% no logra cerrar la venta.

### Arreglo personal.

La tabla 3 presenta los resultados en porcentajes del arreglo personal que los asesores de ventas mantienen al realizar sus actividades en la sucursal.

Tabla 3.

<b>ESCALA CONDUCTUAL: Arreglo personal</b>					
<b>Aspecto</b>	<b>Escala</b>				
	<b>Muy bien %</b>	<b>Bien %</b>	<b>Regular %</b>	<b>Mal %</b>	<b>Muy mal %</b>
Su aspecto y arreglo personal son adecuados para el puesto de trabajo	67	26	7	0	0
Vestimenta limpia	60	27	0	13	0
Calzado lustrado y limpio	27	7	20	40	6
Accesorios de arreglo personal discretos	67	20	7	6	0
Peinado adecuado respecto al perfil de cliente a atender	80	13	0	0	7

Fuente: Elaboración propia.

Se ha observado que el 67% mantiene acorde su aspecto y arreglo personal de manera adecuada para el puesto de trabajo; mientras que el 60% acude a la sucursal con vestimenta limpia, aunque solamente el 27% lleva el calzado lustrado y limpio para realizar sus labores de venta.

### Cuestionario estructurado: detección de necesidades de capacitación.

A continuación, se muestra el concentrado del instrumento aplicado a los asesores de ventas en la tabla 4.



Tabla 4.

<b>Ítem</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
	20	80	0	0	0
	7	73	20	0	0
	73	20	7	0	0
	33	33	27	7	0
	33	40	20	7	0
	33	53	14	0	0
	53	47	0	0	0
	6	27	27	40	0
	20	60	20	0	0
	14	53	33	0	0
	67	27	6	0	0
	20	60	20	0	0
	7	33	53	7	0
	73	27	0	0	0
	53	47	0	0	0

	40	20	27	13	0
	93	7	0	0	0
	27	67	6	0	0
	47	53	0	0	0
	60	40	0	0	0
	40	53	7	0	0
	33	53	14	0	0
	13	54	20	13	0
	53	40	7	0	0
	47	40	13	0	0
	7	40	20	33	0
	40	47	13	0	0
	33	40	20	7	0
	67	27	6	0	0
	27	40	20	13	0
	27	60	13	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Entre los resultados más relevantes de la tabla 4 destacan los siguientes: Un 80% de los asesores de ventas consideran que están “Algo de acuerdo” en que son adecuados los lineamientos que acerca la empresa para cumplir con sus actividades propias del puesto; además, el 73% muestra “Total acuerdo” en que las herramientas de trabajo que disponen para realizar sus actividades facilitan la atención al cliente. Por otra parte, el 33% únicamente tienen claros los objetivos, misión y visión de la empresa y el 7% se está “Totalmente de acuerdo” en sentirse motivado para realizar las actividades del puesto de trabajo. Asimismo, el 13% está “Totalmente de acuerdo” en sentirse seguro con las medidas protocolarias implementadas por la empresa, aunque el 67% identifica claramente cómo se debe atender al cliente en la nueva normalidad.

En cuanto a las habilidades comunicativas de los asesores de ventas hacia los clientes, el 54% considera que posee las habilidades necesarias para dirigirse al cliente de manera adecuada, pero únicamente el 27% tiene claro cómo convencer al cliente para cerrar una venta; mientras que el 47% ha calificado como “Algo de Acuerdo” saber usar las diferentes técnicas de venta y persuasión. Finalmente, el 27% considera que lleva a cabo una adecuada asistencia post-venta.

## **REPORTE DNC: PRESENTACIÓN EJECUTIVA.**

### **Antecedentes.**

La situación que se vive en el presente derivado de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19 ha redefinido la atención a clientes en todos los ámbitos de las actividades comerciales, incluyendo, aquellos establecimientos que atienden de manera presencial a sus clientes como lo es la sucursal de prendas de vestir para dama y caballero ubicada en la Ciudad de México y su segmento de mercado son aquellos consumidores socioeconómicamente alto.

La contingencia sanitaria ha impactado en el déficit de ventas de la sucursal debido al cierre parcial y/o total de la tienda, el confinamiento, la crisis económica que ha impactado en todos los sectores de la población, entre otros.

Debido a ello se ha tenido la intención de detectar necesidades de capacitación justificando dicha acción en lograr mantener las ventas y utilidades de la sucursal para la marca que representa; por tanto, se requiere cambiar protocolos de atención a los consumidores o reforzar aquellos aspectos en los asesores de venta que siguen siendo funcionales, pero que deben contemplar la Nueva Normalidad para cumplir con los objetivos de la empresa.

### **Objetivo**

El objetivo de la aplicación de los instrumentos a los asesores de ventas radicó en detectar necesidades de capacitación que permitan desarrollar con mayor eficiencia las actividades del puesto de trabajo en una sucursal que comercializa prendas de vestir para un público socioeconómicamente alto; y sobre todo, en atender al cliente dentro de la nueva normalidad considerando los objetivos, misión y visión de la empresa; además, que sus

labores permitan dentro de la nueva normalidad sentirse seguros y, al mismo tiempo, que los clientes también perciban este sentimiento.

### **Instrumentos aplicados.**

Se aplicaron dentro de la sucursal los siguientes instrumentos:

- Escalas conductuales de interacción con el cliente, proceso de venta y arreglo personal apoyada con lista de verificación.
- Cuestionario para detectar necesidades de capacitación.

### **Necesidades para capacitar.**

La aplicación de los instrumentos permitió detectar las necesidades de capacitación indicadas a continuación.

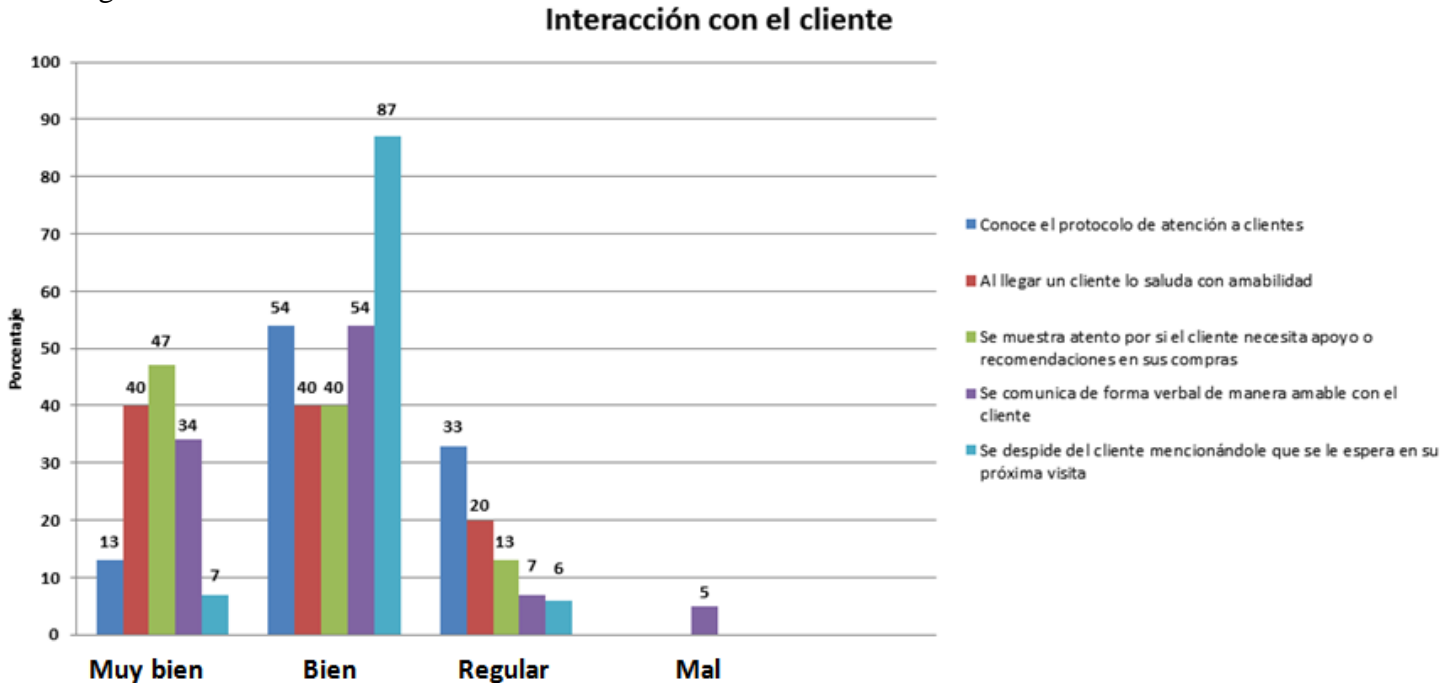
#### **I. Interacción con el cliente.**

La figura 1 permite visualizar que la interacción con el cliente es un área de oportunidad por atender en capacitación a los asesores de venta de la sucursal ya que prácticamente la tercera parte de los asesores de venta se identificó como “Regular” el conocimiento protocolario de atención a clientes lo cual impactaría en seguir de forma óptima el proceso de venta estructurado por la empresa en cuanto a saludar con amabilidad, mostrar atención o apoyo al consumidor durante su visita a la sucursal al realizar sus compras, comunicarse verbalmente de forma adecuada e inclusive despedirse esperando su próxima visita a la tienda.

Además, escasamente, sólo el 13% conoce “Muy bien” todo el protocolo de atención al cliente, lo cual se valora como una situación urgente de capacitar pues los asesores de venta son el andamiaje que permite a la sucursal seguir operando ya que a

través de éstos se objetivan las ventas; así mismo, una atención adecuada hacia los clientes infiere en la percepción que se asiste a una tienda que detenta prestigio detrás de la marca.

Figura 1.



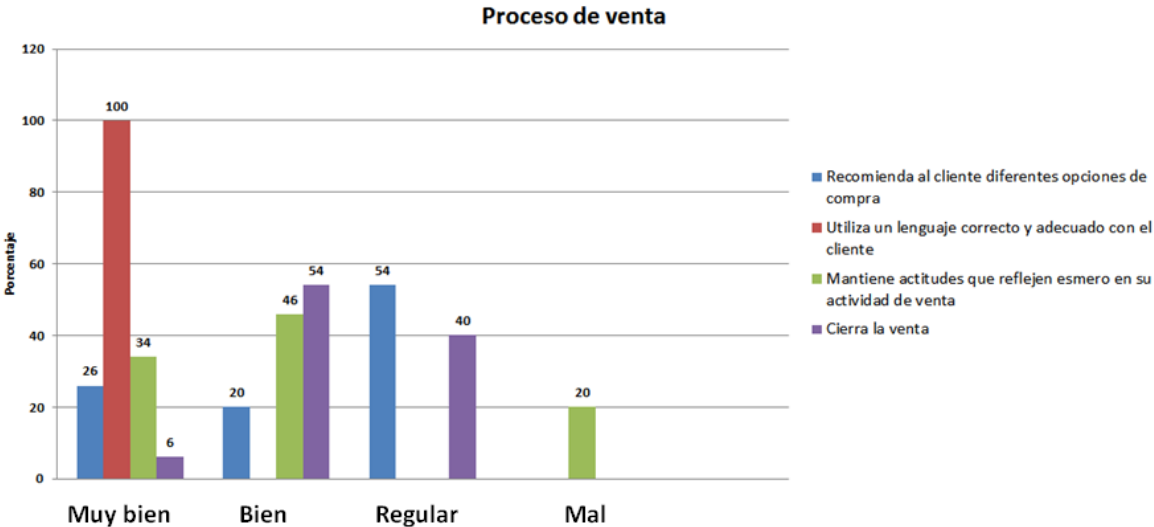
Fuente: elaboración propia.

## II. Proceso de venta.

La figura 2 detalla el proceso de venta que llevan a cabo los asesores de venta que es otra área de oportunidad que debe ser atendida de urgencia en cuanto a la capacitación. Si bien el 100% de los asesores utiliza un lenguaje correcto y adecuado con el cliente, no lo es todo en el proceso de venta ya que únicamente el 26% de éstos califica como “Muy bien” las recomendaciones que refieren hacia los clientes para opten por diferentes opciones de compra en caso de que no exista en la tienda alguna prenda que en específico busquen. Además, el 20% de los asesores no reflejan esmero en su actividad de venta por lo que se tiene que capacitar en este ámbito.

De igual forma, el 40% ha sido calificado como “Regular” en el cierre de venta tomando en cuenta que esto es el fin último del proceso de venta y que si se compara con quienes realizan “Muy bien” este cierre sólo es un 6%.

Figura 2.

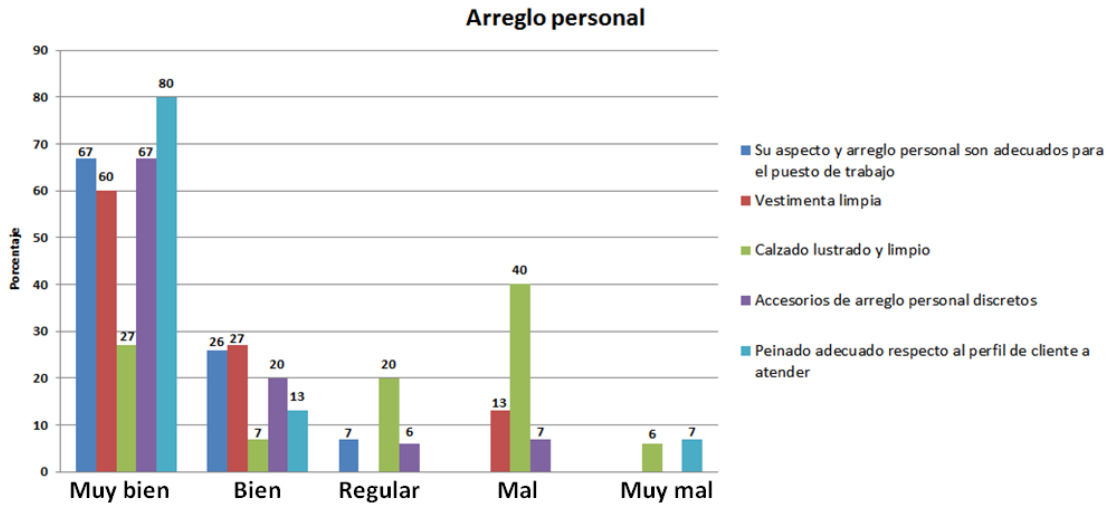


Fuente: elaboración propia.

### III.Arreglo personal

La figura 3 permite visualizar los aspectos acordes al arreglo personal que poseen los asesores de ventas de la sucursal. Es motivo de atención en capacitar esta cuestión pues la imagen de la marca, y la sucursal en sí, se refleja a través de los asesores de ventas. Tal vez no sea de atención urgente este rubro, pero no se debe relajar en ello la empresa. La mayoría califica como “Muy bien” el arreglo personal, aunque el 40% suele no llevar el calzado limpio o lustrado.

Figura 3.



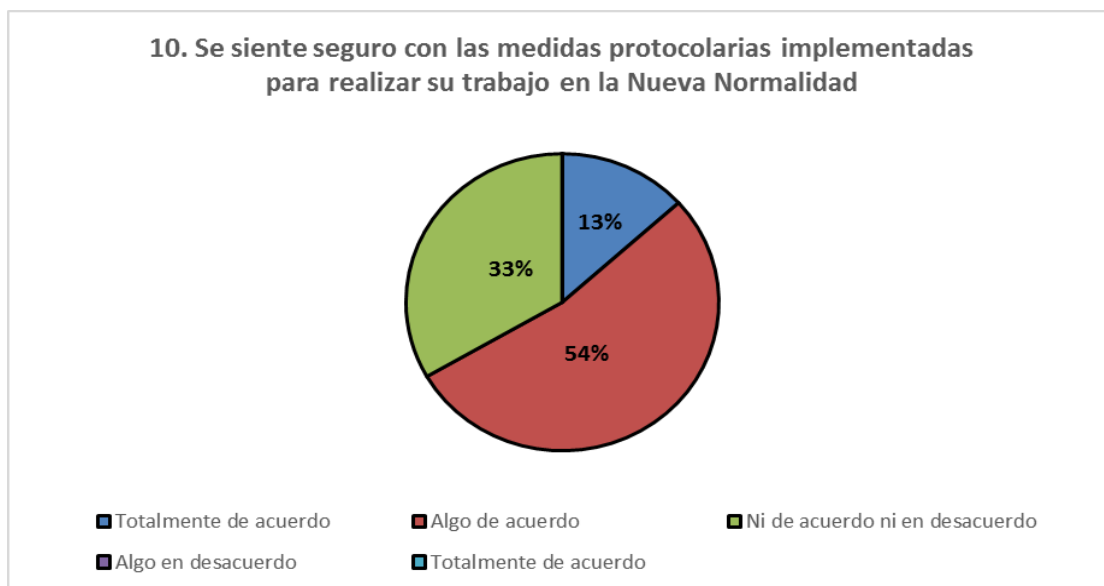
Fuente: elaboración propia.

#### **IV. Nueva normalidad.**

En cuanto a la Nueva Normalidad se tiene en la figura 4 que el 54% del equipo de asesores de ventas se encuentra “Algo de Acuerdo” en cuanto a la percepción de seguridad de las condiciones actuales.



Figura 4.



Fuente: elaboración propia.

Se considera necesario capacitar en este rubro teniendo medidas protocolarias que hagan sentir seguros tanto al equipo de trabajo como a los clientes en sí. La contingencia sanitaria que se vive en la actualidad impacta en que disminuya la afluencia de clientes a la sucursal y, por ende, será necesario de manera urgente capacitar en este sentido.

### Filosofía organizacional

Tanto la figura 5 como la figura 6 advierte que la filosofía organizacional debe reafirmarse en el equipo de venta ya que poco más de la tercera parte de los asesores se encuentran “Algo de acuerdo” en tener clara la misión y visión de la empresa. Si no se tiene conciencia e internalización por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo cuál es el fin y la naturaleza de la empresa aunados a los objetivos de esta, necesariamente impacta en el enfoque de acciones y conductas con los cuales se conducen los asesores de venta para

cumplir los objetivos de su puesto de trabajo. Se considera urgente capacitar en este aspecto.

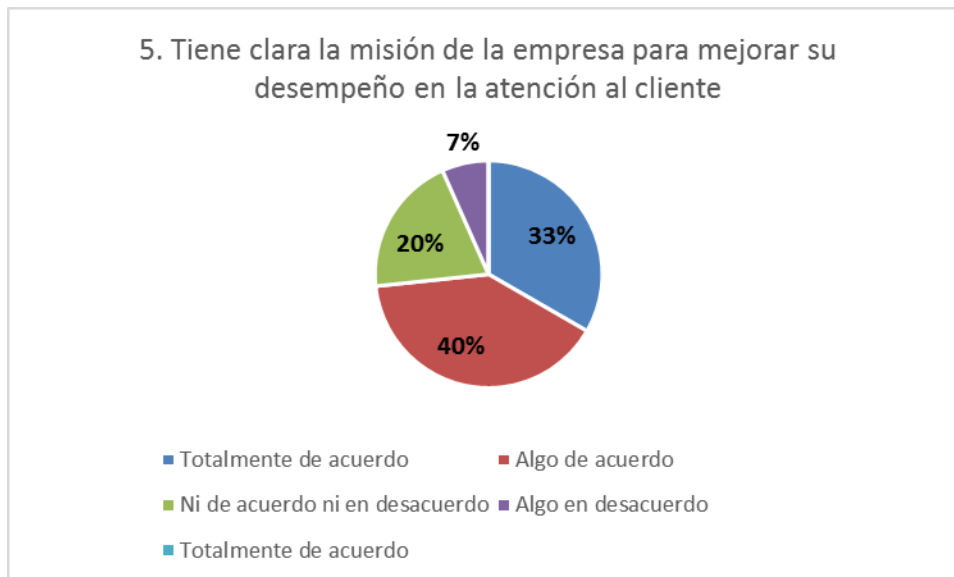
Figura 5.



Fuente: elaboración propia.

Se denota en la figura 5 que el 33% de los asesores de ventas se encuentran “Totalmente de acuerdo” en tener clara la visión de la empresa, pero en contraparte, el 27% se encuentra en indecisión en este aspecto pues no se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo cual invita a que se capacite en este sentido.

Figura 6.



Fuente: elaboración propia.

La figura 6 la suma de los que mencionaron “Algo en desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” suman 27% que, en términos prácticos es prácticamente la tercera parte de los asesores que no tienen clara la misión de la empresa por lo que habrá que capacitar en la filosofía organizacional de la empresa. En resumen, Las necesidades de capacitación que se recomiendan realizar se enmarcan en:

- Que los asesores de ventas reconozcan objetivos, misión y visión de la empresa.
- Técnicas de venta que les permitan cerrar eficientemente las ventas.
- Mejorar arreglo personal, sobre todo, en que su vestimenta sea presentable y limpia con relación al puesto de trabajo.
- Referir protocolo que permita actuar con seguridad tanto asesores de venta como clientes que perciban seguridad al acudir a la sucursal a realizar sus compras de prendas de ropa.

Derivado de la detección de necesidades de capacitación, se contempla que los cursos que se diseñen dentro de la capacitación se orienten en los siguientes aspectos:

Técnicas de venta en la industria comercial de venta de ropa para perfil socioeconómicamente alto.

Abordaje de comunicación efectiva en relación vendedores/clientes

Dominio y reconocimiento de emociones en el trato directo con el cliente.

Identificación de conductas asertivas en relaciones interpersonales.

Sensibilidad y apoyo entre el grupo de asesores de ventas.

Cooperación laboral y empatía.

Imagen personal y salud en el trabajo.

Al menos, estas dimensiones podrán enfocar el curso de capacitación para disponer las dinámicas respectivas que podrán llevarse a cabo en el mismo.

## DISCUSIÓN.

Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014) mencionan que en México la capacitación en cuanto “a planes y programas son sumamente escasos” (p. 124). Se infiere en lo señalado por las autoras que los aspectos metodológicos para la capacitación no son tomados en su debida importancia por las empresas, al menos, en el país. Si esto ocurre con la capacitación en sí que de cierta manera impactará en las actividades de las empresas, qué se puede esperar del proceso de la detección de necesidades de capacitación.

Por ejemplo, la sucursal donde se realizó el proyecto pertenece a una empresa de orden mundial en cuanto a la confección, comercialización de prendas de vestir y, por la experiencia vivida, se supo que los asesores de venta que laboran en la tienda carecen de una capacitación formal y van tomando práctica en el ritmo laboral del día.

Así, la detección de necesidades de capacitación en los asesores de ventas es un terreno yermo pues, como lo dicta la realidad de las empresas mexicanas, el desempeño y productividad sólo lo ubican de manera cuantitativa las empresas a través de las ventas y utilidades que se obtengan sin tomar en cuenta las necesidades, sobre todo la no manifiestas, que inciden en que el equipo de ventas pueda o no lograr los objetivos de la organización (Zamora, Castro y Marín, 2013).

Bajo este marco se diseñó la metodología para detectar necesidades de capacitación en los 15 asesores de venta de la empresa en cuestión, implementando observación y administración de cuestionario similar a lo desarrollado por Bermúdez (2015) para encontrar las necesidades a capacitar en empresas.

Tal vez el estudio se hubiera fortalecido si se aplicara entrevista a profundidad a cada uno de los asesores de ventas para reconocer, en lo particular, que necesidades no

manifiestas poseen y diseñar, posteriormente, un programa de capacitación individualizado, aunque esto último pudiere resultar oneroso tanto en tiempo como en recursos económicos.

Por otra parte, no debe descartarse en el análisis el contexto de contingencia sanitaria provocado por el COVID-19 ya que la sucursal no laboró regularmente durante el tiempo que se desarrolló el proyecto. Martínez, J. (2016) menciona que las empresas deben buscar el “logro de metas y objetivos haciendo un uso racional de los recursos escasos a los fines de incrementar la rentabilidad de las organizaciones” (p. 416).

En este sentido, el contexto citado implicó que la sucursal operara con recursos escasos como lo fue el tiempo en que se encontró abierta la sucursal derivando esta situación en una variable extraña para la investigación realizada lo cual, se piensa, sería pertinente realizar de nueva cuenta la detección de necesidades de capacitación cuando el escenario de operación de la sucursal tome cauces regulares antes de la contingencia sanitaria, aunque se sabe, *a priori*, que el contexto de atención a clientes y consumidores no podrá ser igual a la normalidad anterior. Es decir, los consumidores dentro de la Nueva Normalidad, como lo dicta la tendencia, recurrirán de forma presencial en menor medida a los establecimientos comerciales tratando de hacer sus compras en línea.

Tomando en cuenta lo anterior, los estudios para detectar necesidades de capacitación tendrán que migrar a investigaciones que detecten conocimientos, competencias, habilidades, etc., para atender a clientes a través de medios virtuales, aunque en el presente todavía no existen estudios ni evidencia empírica que sustente cómo debería realizarse la DNC en la Nueva Normalidad sin que exista sesgo en los resultados.

Finalmente, la imagen y actitud que un asesor proyecta es fundamental a la hora de ejercer confianza y vender, la imagen personal puede potencializar o paralizar una venta,

por lo cual es necesario cuidar que la imagen emita un mensaje agradable, un tono de voz adecuado y con un vocabulario acorde, etc. ya que todo esto es captado por el cliente el cual va creando una idea sobre el vendedor (Svizzero, 2018).

Por otro lado, el atuendo continúa produciendo un impacto en las personas, por lo cual hay que tener cuidado al elegir la vestimenta, que sea adecuada según el lugar, la hora, la ocasión, y a lo que se quiera transmitir (Svizzero, 2018), sobre todo, en la atención a clientes.

Para el caso de la sucursal, la detección de necesidades de capacitación permitió identificar que el arreglo personal puede servir como andamiaje para que las ventas se logren puesto que la imagen influye en el éxito de una venta, atribuyendo al negocio las mismas cualidades que proyecta con esta. Sin embargo, esto no significa que los asesores de venta deban contar con un presupuesto alto para vestirse, sino que la imagen procure lograr los objetivos de venta aunados a la atención y servicio.

## CONCLUSIONES.

Detectar necesidades de capacitación en una empresa es el primer paso para mejorar procesos en la organización o para mejorar desempeño en las actividades laborales de los trabajadores y empleados acorde a las necesidades manifiestas o encubiertas que presenten. Así mismo, no debe olvidarse que igualmente la DNC repercute en la intención de la empresa en preparar a sus talentos humanos para desarrollarse en puestos directivos.

Para el caso que se ha atendido en este proyecto, la detección de necesidades de capacitación se implementó en una sucursal de orden comercial que oferta prendas de vestir para dama y caballero en la Ciudad de México. El equipo de asesores de ventas de dicha sucursal se conforma de 15 integrantes a los que se les observó conductas de atención a clientes, procesos de venta y arreglo personal acorde al puesto de trabajo y al perfil de consumidores que se atiende de nivel socioeconómico alto. Además, se aplicó un cuestionario estructurado para detectar necesidades de capacitación en el equipo de asesores.

En otro sentido, las organizaciones comerciales, por su misma naturaleza, buscan que las ventas y utilidades se incrementen mes con mes apostando sus objetivos a través de los equipos de trabajo –en este caso en ventas– que conforman; sin embargo, en ocasiones, existen factores no manifiestos que impiden que las metas se alcancen. Entre estos pueden ser diversos: desde los que suceden en el entorno micro ambiental hasta los factores externos.

Así, el valor de este trabajo recae, precisamente, en que a través de la detección de necesidades de capacitación la sucursal pueda desarrollar un plan y programa de



capacitación posterior que coadyuve a que los factores que impactan en el macro y microambiente sean superados por medio de las capacidades laborales que instrumenten los asesores de venta después de haber recibido capacitación.

En lo particular, el proyecto se ha realizado en medio de una contingencia sanitaria a nivel mundial producida por el COVID-19 donde las actividades de prácticamente todos los sectores comerciales se han visto afectados por las políticas reactivas que los gobiernos han implementado para detener el contagio. Específicamente, en la Ciudad de México se han orientado acciones de confinamiento y cierre parcial y/o total de establecimientos mercantiles no esenciales como la tienda de ropa en cuestión.

Lo anterior, ha impactado en baja de ventas lo que repercute de manera directa en cumplir con los objetivos económicos de la empresa. Así, se determinó que realizar DNC en el equipo de asesores de venta pudiere incidir en que las ventas no se reduzcan o, al menos, se mantengan en ciertos niveles para que la sucursal siga operando.

Se pensó que observando a los asesores de venta en su actuar con los clientes dentro de la sucursal y las respuestas que estos indicaron en el instrumento respectivo permitiría detectar las necesidades de capacitación y, en lo sucesivo, diseñar un plan y programa de capacitación para fortalecer áreas de oportunidad en el equipo de asesores de ventas.

En conjunto, las acciones que se realicen en este sentido servirán tanto para la organización en sí como en la seguridad que permita ofrecer a los clientes al realizar sus compras al interior de la tienda ya que la prevención en salud o las medidas primarias son las pertinentes para reducir el contagio de COVID-19 entre otras infecciones y/o enfermedades provocadas en ambientes donde existe concentración de personas.

El trabajo realizado en ocasiones se vio interrumpido, precisamente, por la contingencia sanitaria ya que la sucursal se vio obligada a cerrar sus puertas o, en ocasiones, los mismos integrantes del equipo de ventas no acudían de manera regular a las instalaciones.

Aun así, la DNC se pudo llevar a cabo, aunque existieron algunas variables que desde la vista de quien realizó el proyecto pudieron afectar el propósito de la investigación como lo fue la poca afluencia de clientes a la sucursal o, la mayoría de los que asistieron eran clientes con cierta fidelidad a la marca y que de alguna manera conocen a algunos asesores de ventas.

Otro aspecto fueron los aspectos teóricos revisados se pudieron constatar en la práctica, aunque con sus diferencias en la parcela de la realidad analizada. Ejemplo de ello es que los asesores de ventas prácticamente no reciben capacitación formal previa, sino que ejercen su trabajo bajo el escenario práctico desde el primer día que ingresan a la organización; podría decirse que es una especie de role playing, pero bajo el margen de estar laborando formalmente.

Se espera que la empresa preste atención a lo referido en el proyecto y realmente se ejecute la capacitación en las áreas de oportunidad que se han mencionado pues las esferas de capacitación no manifiestas, cuando son atendidas, mejorarán actitudes, comportamientos y conductas en los asesores de venta que, al final, repercutirán de manera positiva en el alcance de los objetivos de la empresa.

Finalmente, en cuanto a la experiencia obtenida, bajo este marco, se piensa que ha sido enriquecedora para quien esto escribe; es cierto, existen áreas de oportunidad que

mejorar para futuros proyectos que se realicen como, por ejemplo, los aspectos metodológicos que tuvieron que corregirse en más de una ocasión.

Además, realizar la práctica bajo el horizonte de la contingencia sanitaria en ocasiones limitaba la participación de los asesores de ventas e, inclusive, de quien ha realizado el proyecto pues estos aspectos no normativos de la realidad predisponen emocionalmente a las personas en sentirse frustradas –al menos así se percibió– al no mantener rutinas regulares en el trabajo.

Sin embargo, a pesar de lo mencionado, la empresa siempre estuvo dispuesta a que se realizará el proyecto, lo cual se valora desde el plano personal porque con ellos se podrá cumplir con la obtención de grado de licenciatura en psicología.

## REFERENCIAS.

- Aamodt, M. (2014). *Psicología Industrial*. México: CENGAGE Learning.
- Ayala, M. A. (2020). Proposición con punto de acuerdo, para exhortar al ejecutivo federal, el poder judicial, los gobernadores y los alcaldes a implantar el programa de continuidad de operaciones establecido en la ley general de protección civil respecto a situaciones de emergencia e instaurar el trabajo a distancia del personal adscrito a las instituciones públicas cuyas funciones lo permitan, a cargo de la diputada María de los Ángeles Ayala Díaz, del grupo parlamentario del pan. México: Gaceta parlamentaria. Recuperado de: [http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2020/03/asun\\_4022225\\_20200319\\_1584640719.pdf#:~:text=La%20epidemia%20de%20la%20enfermedad,%2C%20en%20China%20central](http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2020/03/asun_4022225_20200319_1584640719.pdf#:~:text=La%20epidemia%20de%20la%20enfermedad,%2C%20en%20China%20central)
- Bello, R., Yero, D., y García, L. (2017). Procedimiento para la determinación de necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia de los directivos de la empresa cárnica “Las Tunas”. *Didáctica y Educación*, 8(5). Pp. 91-104. Recuperado de: <https://refcale.ulead.edu.ec/index.php/didascalia/search/authors/view?firstName=Ana&middleName=Argelia&lastName=Bello%20Rodr%C3%ADguez&affiliation=Universidad%20de%20Las%20Tunas%2C%20Las%20Tunas&country=CU>
- Bermúdez, C. L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 14(33), pp. 1-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

Cámara de Diputados. (2020). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_130819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf)

Cámara de Diputados (2020). *Ley Federal de Trabajo*. Recuperado de: <https://docs.mexico.justia.com/federales/ley-federal-del-trabajo-2019.pdf>

Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. *Red Tercer Milenio*. Pp. 48-56. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_de\\_l\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_de_l_capital_humano_en_las_org.pdf)

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. *Código Deontológico*. España: Alebrije.

Coronado, H., Arroyo, A., Vázquez O., Hernández, O. (2017). Cap. 2. Diagnóstico de necesidades de capacitación al sector agrícola de Pénjamo, Guanajuato. *Evaluación y Diagnóstico en las Organizaciones*. Mapén, F. J. (Coord.). Pp. 54-95. México: Universidad Autónoma de Guanajuato. Recuperado de <http://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/06-Practicas-de-evaluacion.pdf>

Criterio. (2020). Tendencias de marketing durante la pandemia del coronavirus: Cómo 4 empresas han adaptado su estrategia empresarial. Recuperado de <https://www.criteo.com/es/blog/76-5000-tendencias-de-marketing-de-coronavirus-como-4-companias-adaptaron-su-estrategia-comercial/> junio 9 2020.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Delfín, O. (2019). *Proceso de capacitación y adiestramiento*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/38424157/PROCESO\\_DE\\_CAPACITACION\\_Y\\_ADIESTRAMIENTO.pdf](https://www.academia.edu/38424157/PROCESO_DE_CAPACITACION_Y_ADIESTRAMIENTO.pdf)

De los Reyes, G., Molina, G. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2). Pp. 97-100. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180045580002.pdf>

Dessler, R., Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Expansión/Ripe. (10 de junio, 2020). Covid-19 acelera digitalización en Inditex; cerrará 1,200 tiendas. *El economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Covid-19-acelera-digitalizacion-en-Inditex-cerrara-1200-tiendas-20200610-0124.html>

García, B. A. (2015). Importancia de la competencia argumentativa en el ámbito educativo: una propuesta para su enseñanza a través del role playing online. *RED-Revista de Educación a Distancia*, 1(45) Pp. 2-20. Recuperado de <https://www.um.es/ead/red/45/alba.pdf>

Garza, R. (2002). *La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento como base para el mejoramiento de los trabajadores*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/6612/1/1080116285.PDF>

- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 2015. Pp. 71-88. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4436/443643897005.pdf>
- Gascón, V. (22 de junio, 2020). Desaparecen casi 10 mil empresas ante el IMSS. *Luces del Siglo*. Recuperado de: <https://lucsdelsiglo.com/2020/06/22/desaparecen-casi-10-mil-empresas-ante-el-imss/>
- Gobierno de la Ciudad de México (2020). Medidas adicionales para tiendas departamentales y centros comerciales. Recuperado de <https://covid19.cdmx.gob.mx/storage/app/media/plan%20gradual%20hacia%20la%20nueva%20normalidad%20en%20la%20ciudad%20de%20mexico/Reglas%20de%20Tiendas%20Departamentales%20y%20Centros%20Comerciales.pdf>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1). Pp. 131-153. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4978/497857392009/html/index.html>
- González, B. T. (2017). Análisis de necesidades de los centros de formación profesional y ocupacional de la provincia de Ávila. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*, 1(17). Pp. 199-256. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/771/77149969008.pdf>
- González, L. (31 de marzo, 2020). ALISTAN CIERRE DE FÁBRICAS A PARTIR DE LA PRÓXIMA SEMANA. *El economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Se-desploman-80-ventas-en-la-industria-textil-20200331-0029.html>
- Goretty, Ch. (2019). Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación. Recuperado de Plataforma SUAYED.

- Grados, J. (2015). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Guinebault, M. (O de octubre, 2020). Más de dos tercios de la industria textil mundial reducen su producción por coronavirus. *Fashion network*. Recuperado de: <https://mx.fashionnetwork.com/news/Mas-de-dos-tercios-de-la-industria-textil-mundial-reducen-su-produccion-por-coronavirus,1249977.html>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- Hernández, G. A., Gómez, G. R. (2015). Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario, *Ingeniería Industrial*, 36(2). Pp. 188-199. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360441056007.pdf>
- Inditex a. (2020). Inditex en el mundo. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo>
- Inditex. (2014). Manual de Procedimientos para Sucursales-Inditex. España: Inditex.
- Inditex b. (2020). *Reporte de ventas Mensuales del primer y segundo trimestres del año 2020*, Inditex, México, Sucursal Perisur.
- Kidder, H. L. y Stewart, V. M. (2007). *La psicología de las relaciones intergrupales: conflicto y conciencia*. México: McGraw-Hill.
- Ku, M. M., Tejada, F. J. (2015). Detección de necesidades de formación del profesorado de los institutos tecnológicos de Quintana Roo, México, basadas en competencias profesionales. *EDUCAR*, 51(2). Pp. 397-416. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342141427009.pdf>
- López, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz*. (Tesis de Maestría). Universidad



Veracruzana, México. Recuperado de:  
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, P. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: IAEN.

Marulanda, V. A., Montoya, R. I., Vélez, R. J. (2016). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 1(36). Pp. 206-238. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

Martínez, J. (2016). Factores externos determinantes de las decisiones de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico. *Telos*, 18(3), pp. 415-430. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931005.pdf>

Maslow, A. (1954). *El hombre autorrealizado*. España: Kairos.

McClelland, D. (1961). Estudio de la motivación humana. España: Narcea. Recuperado de <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>

Mendoza, N. A. (2011). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.

Mimbrero, C., Pallares, S., Cabrera, M. Competencias de igualdad de género: capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. *Athenea Digital*, 17(2). Pp. 265-286. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/537/53751755010.pdf>

Montoya, A., Boyero, S. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2). Pp. 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Muchinsky, P. M. (2002). Cap. 1. Antecedente y fundamentos de la psicología organizacional. *Psicología aplicada al trabajo*. Pp. 3-56. Thompson Learning: México.
- OIT. (2020). La COVID-19 y las industrias de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms\\_744354.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_744354.pdf)
- Olaz, A., Brändle, G. (2013). Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencias desde una perspectiva microsociológica. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 1(58). Pp. 1-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950254003.pdf>
- Ortiz, G. M. (2016). *Diagnóstico de capacitación para la empresa Seguros Hispana*. (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11866/1/UPS-CT005606.pdf>
- Perea, R. J. (2008). La entrevista en las organizaciones. Una perspectiva para su clasificación y aplicación. *Revista de Investigación Psicológica*, 11(2). Pp. 227-244. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/385> 1
- Porras, V. N. (2016). Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. *Interamerican Journal of Psychology*, 50(3). Pp. 317-329. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/284/28450492002.pdf>
- Puig, Ll., Sabater, M., y Rodríguez, A. (2012). Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 1(54). Pp. 1-13. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950250005.pdf>

- Reza, J., Riveros, C. (2015). Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo. En *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama Editorial.
- Rodríguez, G. F. y Alcover, C. M. (2014). *Introducción a la Psicología en las Organizaciones*. España: Alianza Editorial.
- Robledo, M. R. (2015). *El impacto del Flipped Classroom como proceso para la revisión previa de los contenidos y materiales de los cursos o talleres de capacitación del personal administrativo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*. México: ITESM. Recuperado de: <https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/621369/02Rosario%20Sarah%C3%AD%20Robledo%20Mart%C3%ADnez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robles, S. (2020). La Psicología de Emergencias ante la COVID-19: Enfoque desde la Prevención, Detección y Gestión Operativa del Riesgo. *Clínica y Salud*. 31(2). Pp. 115-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1806/180663452008/html/index.html>
- Rondón, M., Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88). Pp. 148-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Salanova, S., Martínez, I. (2016). La Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). Pp. 177-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004.pdf>

- Sánchez, C., Santiago, E. (2015). Reflexiones sobre la Psicología del Trabajo y las organizaciones. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2). Pp. 1-5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245621002.pdf>
- Sapién, A., A., Piñón, H. L., Gutiérrez, D. M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 14(27), pp. 123-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100235716007.pdf>
- Secretaría de Salud. (2018). Comité Interno de Capacitación. Recuperado de [http://seguro-popular.edomex.gob.mx/paginageneral.html?pag\\_id=ac\\_comite\\_capacitacion](http://seguro-popular.edomex.gob.mx/paginageneral.html?pag_id=ac_comite_capacitacion)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2015). Guía de Capacitación Laboral. México: STyPS. Recuperado de <https://productividadlaboral.stps.gob.mx/index.php/184-temas/capacitacion-y-adiestramiento/guias-de-capacitacion>
- Zamora, G. J., Castro, R. M., Marín, T. A. (2013). Determinación de necesidades de investigación en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(5), pp. 936-952. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180728713007.pdf>

## ANEXOS.

### Anexo 1. Escala conductual: Interacción con el cliente.

Folio \_\_\_\_\_

<b>Escala conductual: Interacción con el cliente</b>					
<b>Aspecto</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy mal</b>
Conoce el protocolo de atención a clientes	Lo conoce adecuadamente y lo aplica eficientemente.	Lo conoce adecuadamente, pero en ocasiones no lo aplica con el cliente	Conoce partes de este y en ocasiones lo aplica.	No lo conoce adecuadamente, pero en ocasiones trata de aplicar partes de este.	No lo conoce ni lo aplica.
Al llegar un cliente lo saluda con amabilidad	Saluda con amabilidad a cada cliente que ingresa a la tienda y sonrío.	Saluda, pero no sonrío.	En ocasiones saluda y en ocasiones sonrío.	Saluda secamente al cliente	No saluda ni sonrío al cliente
Se muestra atento por si el cliente necesita apoyo o recomendaciones en sus compras	Muestra atención y recomienda al cliente en sus compras	Muestra atención, aunque no recomienda al cliente opciones de compra.	En ocasiones muestra atención y no recomienda al cliente opciones de compra	Muestra poca atención y no recomienda al cliente opciones de compra.	No muestra atención ni recomienda al cliente opciones de compra.

<p>Se comunica de forma verbal de manera amable con el cliente</p>	<p>Se muestra atento a lo pedido por el cliente y establece comunicación verbal eficiente con éste.</p>	<p>Se muestra atento a lo pedido por el cliente aunque sólo se limita a atenderlo sin propiciar comunicación verbal con éste.</p>	<p>En ocasiones se muestra atento a lo pedido por el cliente y su comunicación verbal con éste es limitada.</p>	<p>En ocasiones se muestra atento a lo pedido por el cliente y no establece comunicación verbal con éste.</p>	<p>No se muestra atento a lo pedido por el cliente y no establece comunicación verbal con éste.</p>
<p>Se despide del cliente mencionándole que se le espera en su próxima visita</p>	<p>Siempre se despide del cliente invitándolo a su próxima visita.</p>	<p>Se despide del cliente, pero olvida invitarle a su próxima visita.</p>	<p>Algunas veces se despide del cliente y olvida invitarle a su próxima visita.</p>	<p>En ocasiones olvida despedirse del cliente e invitarle a su próxima visita..</p>	<p>Nunca se despide del cliente y no le invita a su próxima visita.</p>

**Anexo 2. Escala conductual: Proceso de Venta.**

Folio \_\_\_\_\_

<b>Escala conductual: Proceso de Venta</b>					
<b>Aspecto</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy mal</b>
Recomienda al cliente diferentes opciones de compra	Siempre recomienda al cliente diferentes opciones de compra y muestra diversas prendas.	Siempre recomienda al cliente diferentes opciones de compra, pero no muestra diversas prendas.	En ocasiones recomienda al cliente, pero no muestra diversas prendas	No recomienda al cliente y sólo muestra una prenda en su proceso de venta.	No recomienda al cliente ni muestra diversas prendas.
Utiliza un lenguaje correcto y adecuado con el cliente	Siempre utiliza un lenguaje correcto y adecuado hacia el cliente.	Casi siempre utiliza un lenguaje correcto y adecuado hacia el cliente.	En ocasiones utiliza un lenguaje correcto y adecuado hacia el cliente.	Casi nunca utiliza un lenguaje correcto y adecuado hacia el cliente.	Nunca utiliza un lenguaje correcto y adecuado hacia el cliente.

Mantiene actitudes que reflejen esmero en su actividad de venta	Se mantiene atento mostrando actitudes de esmero en su actividad de venta	Se mantiene atento, aunque el esmero en su actividad de venta no lo refleja con todos los clientes.	En ocasiones se mantiene atento y no refleja esmero en su actividad de venta.	Su atención sólo se remite al acompañamiento del cliente, aunque no se esmera en su actividad de venta.	Nunca se mantiene atento y no refleja esmero en su actividad de venta.
Cierra la venta	Siempre cierra la venta con cada cliente que ingresa a la tienda.	Casi siempre cierra la venta con cada cliente que ingresa a la tienda.	En ocasiones cierra la venta con cada cliente que ingresa a la tienda.	Casi nunca cierra la venta con cada cliente que ingresa a la tienda.	Nunca cierra la venta con cada cliente que ingresa a la tienda



**Anexo 3. Escala conductual: Arreglo personal.**

Folio \_\_\_\_\_

<b>Escala de imagen: Arreglo personal</b>					
<b>Aspecto</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy mal</b>
Su aspecto y arreglo personal son adecuados para el puesto de trabajo	Siempre refleja su imagen personal muestra aseo y cuidado.	Casi siempre refleja su imagen personal muestra aseo y cuidado.	En ocasiones su imagen personal refleja aseo y cuidado.	Casi nunca su imagen personal refleja aseo y cuidado.	Nunca su imagen personal refleja aseo y cuidado.
Vestimenta limpia	Su vestimenta es limpia y muestra cuidado en esta.	Su vestimenta es limpia, pero en ocasiones no muestra cuidado en esta.	En ocasiones su vestimenta es limpia.	Su vestimenta es limpia, pero nunca muestra cuidado en esta.	Su vestimenta no es limpia ni muestra cuidado en esta.
Calzado lustrado o limpio	Su calzado se muestra lustrado o limpio.	En ocasiones su calzado se muestra lustrado o limpio.	Su calzado se muestra limpio aunque desgastado.	Su calzado generalmente no luce limpio.	Su calzado nunca luce limpio o lustrado.

Accesorios de arreglo personal discretos	Sus accesorios de arreglo personal son discretos y no distraen la atención del cliente.	Sus accesorios de arreglo personal son discretos, aunque en ocasiones distraen la atención del cliente.	Sus accesorios de arreglo personal en ocasiones no son discretos, aunque no llegan a distraer la atención del cliente	Sus accesorios de arreglo personal en ocasiones no son discretos y llegan a distraer la atención del cliente	Sus accesorios son estridentes y distraen la atención del cliente.
Peinado adecuado respecto al perfil de cliente a atender	Su peinado es adecuado, luce aseado y es pertinente de acuerdo al perfil del cliente a atender.	Su peinado luce aseado aunque en ocasiones no concuerda al perfil del cliente por atender.	Su peinado, aunque aseado, luce desaliñado.	Su peinado es desaliñado y no concuerda al perfil del cliente por atender	Su peinado no es aseado ni concuerda al perfil del cliente por atender.

Los gradientes para las tres escalas son:

Muy bien: 4 puntos.

Bien: 3 puntos.

Regular: 2 puntos.

Mal: 1 punto.

Muy mal: 0 puntos.

**Anexo 4. Lista de verificación.**

**LISTA DE VERIFICACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Descripción del entorno: \_\_\_\_\_

---

---

---

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>			
<b>ASPECTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Peinado adecuado para favorecer imagen de confianza hacia el cliente.			
2. Vestimenta acorde al puesto de trabajo.			
3. Vestimenta limpia (sin manchas y/o desgastada).			
4. Accesorios corporales discretos.			
5. Pulcritud en calzado.			
6. Uñas recortadas o estéticamente apropiadas para labor de venta y limpias.			
7. Manos limpias.			

8. Postura corporal adecuada (columna vertebral recta, no encorvada)			
9. Ademanos y movimientos de brazos que favorezcan lenguaje no verbal que manifiesten confianza al cliente.			
10. Seguridad en recomendaciones y orientación al cliente.			
11. Amabilidad, atención y disposición en todo momento.			

**Anexo 5. Cuestionario estructurado.**

Fecha de levantamiento de la información: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Instrucción:** Después de leer la frase marque con una equis (X) la respuesta que usted más la describa

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#	Reactivo	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Considera que los lineamientos que la empresa propone para la atención a clientes dentro de la sucursal son adecuados para cumplir con sus actividades propias del puesto					
	Considera que los lineamientos que la empresa propone para la atención a clientes dentro de la sucursal son adecuados para cumplir con eficiencia las actividades propias del puesto de trabajo.					
	Considera que los instrumentos de trabajo que utiliza en su puesto de trabajo facilitan sus actividades de atención al cliente.					
	Tiene clara la visión de la empresa para mejorar su desempeño en la atención al cliente.					

Tiene clara la misión de la empresa para mejorar su desempeño en la atención a clientes.					
Conoce los objetivos de venta que la empresa posee.					
Se siente con seguridad al momento de tener contacto con el cliente para realizar su labor de venta					
Se siente motivado día a día para realizar su trabajo					
La medida protocolaria que se siguen en la sucursal para brindar atención al cliente le parecen adecuadas					
Se siente seguro con las medidas protocolarias implementadas por la empresa para realizar su trabajo en la Nueva Modalidad					
Identifica claramente cada punto dispuesto por la empresa para atender al cliente en la Nueva Normalidad					
Considera que la capacitación recibida hasta el momento por parte de la empresa ha servido para atender al cliente sin perder cercanía con el mismo.					
Desde la reapertura de la tienda, después del confinamiento, se siente con completa seguridad para realizar sus actividades de su					

	puesto de trabajo.					
--	--------------------	--	--	--	--	--

- 
- 

	Sabe utilizar claramente las herramientas de trabajo que proporciona la empresa para atender con seguridad al cliente					
	Considera que posee las habilidades comunicativas para dirigirse al cliente de manera adecuada					
	Reconoce cuales son las posturas corporales adecuadas para transmitir confianza al cliente.					
	Tiene claro cuál es el protocolo que debe seguir en su arreglo personal para brindar una imagen de confianza al cliente y que le sea efectiva para su labor de venta.					
	Considera que tiene claro cómo convencer al cliente para cerrar una venta.					

Considera que tiene claro cómo atender a un cliente sin romper la sana distancia						
Considera que sabe llevar a cabo todas las medidas de seguridad de manera correcta						
Considera que tiene los conocimientos suficientes sobre los artículos que ofrecen para encontrar opciones satisfactorias para los clientes.						
Considera que conoce diferentes técnicas de venta para concretar una compra						
Considera que sabe acomodar y/o mostrar los artículos de venta de manera que sean llamativos para los clientes.						
Considera que tiene claro como identificas las necesidades del consumidor						
Es capaz de identificar clientes potenciales						



	Conoce que tipo de actitudes corporales puedes poner en práctica para motivar el consumo.					
	Considera que sabes usar diferentes técnicas de venta y persuasión.					
	Sabe cómo convencer o generar un deseo o necesidad en los consumidores.					
	Sabe cómo abordar a u publico especifico como hombre, mujeres, adolescentes y niños					
	Reconoce cuales son las tendencias actuales					
	Considera que lleva a cabo una adecuada asistencia post-venta					