



MANUAL DEL PARTICIPANTE

**DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN
CONSULTORÍA FORMATIVA CON
BASE EN LOS ESTÁNDARES
EC0217.01, EC0301 Y EC0249.**

TEMA 1 Introducción-----	02
1.1 Encuadre-----	02
1.2 Razones para poder tomar con seriedad esta formación-----	02
1.3 Siete principios de la capacitación-----	03
TEMA 2 Principios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) con base en el EC0249-----	04
2.1 Principales errores en los sistemas de capacitación.-----	04
2.2 Escenarios para elaborar una detección de necesidades -----	07
2.3 Criterios para el DNC -----	08
2.4 Ejercicios modelajes de detección de necesidades formativas -----	14
2.4.1 Modelaje 1 Entrevista inicial Consultor-Consultante -----	14
2.4.2 Modelaje 2 Aplicación de instrumento de evaluación para Diagnóstico - Entrevista y guía de observación -----	14
2.4.3 Modelaje 3 - Entrega de resultados del DNC al Consultante -----	14
TEMA 3 Diseño Instruccional de programa de formación con base en el EC0301 y EC0217.01-----	15
3.1 Redacción de objetivos de aprendizaje con base en el EC0217.01-----	15
3.2 Estilos de aprendizaje con base al EC0217.01-----	21
3.3 Teorías motivacionales con base al EC0217.01-----	28
3.4 Técnicas instruccionales con base al EC0217.01-----	35
3.4.1 Modelaje de técnicas instruccionales con Verónica Sánchez -----	37
3.5 Documento de planeación del curso con base en el EC0217.01-----	38
TEMA 4 Diseño de instrumentos de evaluación del curso con base en el EC0301-----	49
4.1 Momentos de evaluación-----	50
4.2 Diseño de reactivos para los instrumentos de evaluación de acuerdo al EC0301 -----	50
TEMA 5 Diseño de manuales del curso con base en el EC0301-----	55
4.1 Manual del instructor -----	56
4.2. Manual del participante -----	57
Bibliografía -----	58

TEMA 1 Introducción

El seminario intensivo para impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial y grupal contempla las funciones sustantivas de preparar, conducir y evaluar cursos de capacitación. Preparar la sesión mediante la planeación de la sesión y la comprobación de la existencia y el funcionamiento de los recursos requeridos para la misma. Conducir la sesión realizando el encuadre, desarrollo y cierre, empleando técnicas instruccionales y grupales que faciliten el proceso de aprendizaje. Evaluar el aprendizaje antes, durante y al final del curso, considerando la satisfacción de los participantes.

1.1 Encuadre

BENEFICIOS DEL CURSO

- ❖ Nuevas herramientas para el desempeño profesional.
- ❖ Certificación avalada por la SEP en la impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal.
- ❖ Nuevos nichos laborales.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

El participante al finalizar el curso integrará los elementos de un programa de capacitación partiendo de la detección de una necesidad con base en la metodología de la capacitación sistémica que proponen los estándares nacionales EC0217.01, EC0301 y EI EC0249

OBJETIVOS PARTICULARES DEL PROGRAMA

- Durante la sesión el participante integrará los principios de la capacitación y el desarrollo del capital humano comprendiendo el marco histórico y conceptual del mismo.
- Durante la sesión el participante integrará los distintos pasos para la detección de necesidades dentro de una organización o nicho de mercado.
- Durante la sesión el participante integrará los elementos para el diseño de un programa de capacitación que proponga a través de esta una solución a una necesidad.
- Durante la sesión el participante integrará las técnicas instruccionales para la impartición y logros de objetivos derivados del programa de capacitación.

1.2 Razones para poder tomar con seriedad esta formación

1. La información y metodología que se expondrá refiere a las mejores prácticas en materia de capacitación y formación humana según los estándares nacionales e internacionales.
2. Te beneficiarás de miles de horas de experiencia en la materia, obtenidas por el Instituto de Certificación Empresarial de México quien es el máximo referente de formación de instructores en Latinoamérica.
3. Obtendrás una metodología que contempla todas las etapas de la capacitación del capital humano.

1.3 Siete principios de la capacitación

1. La capacitación históricamente nace con la necesidad de mejorar organizaciones militares, religiosas y para el trabajo. (Ensayo antecedente históricos de la capacitación).
2. La capacitación ha pasado de ser ignorada a ser una necesidad regulada, investigada y desarrollada a nivel internacional por la OIT y nacional por las autoridades del trabajo en caso de México la STPS. (Video de la OIT) (Normas internacionales del trabajo).
3. Hay tres términos reconocidos internacionalmente que refieren a la formación de personas adiestramiento, capacitación y desarrollo.
4. Existen estándares nacionales e internacionales que proponen las mejores prácticas en materia de capacitación y desarrollo tales como ACT Internacional CONOCER E0217, EC0301.
5. Hay tres principales factores por lo cual la capacitación se ha vuelto algo indispensable en las personas y en las organizaciones, las disposiciones legales, el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador o de la persona y el incremento de la productividad. (*"Colaboradores **primero**, **clientes después**" dice Vineet Nayar, CEO de HCL Technologies*) (*Constrúyete como persona y serás capaz de construir cualquier cosa*).
6. La capacitación debe de ser sistemática, no eventual. (Debe partir del método científico)
7. La capacitación moderna tiene que tener un enfoque tripartito. (COMPETENCIA).

TEMA 2 Principios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) con base en el EC0249.

PRINCIPIOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

1. Todo programa de capacitación nace de solucionar una necesidad detectada en la persona u Organización.
2. La UCECA (Unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento de la STPS) refiere que las necesidades de capacitación son las carencias en conocimientos, desempeños y actitudes que tiene un trabajador o persona para desempeñar una función.
3. La identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos, ya que estos serán el punto de referencia entre lo que se tiene como habilidades y lo que se requiere.
4. No todas las causas del mal desempeño se resuelven con capacitación, ya que no todas refieren a la carencia de conocimiento, habilidades y actitudes, si no a errores de estrategia, maquinaria y administración del capital humano.

El sistema de capacitación y desarrollo considera genéricamente cuatro etapas o subsistemas según puede observarse en la figura.



Tipo de necesidades en la capacitación

1. Boidell

Organizacionales

En este caso está implicada una parte importante de la organización. El cambio de equipo por ejemplo, del sistema de computo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de las políticas o el establecimiento de un programa de servicio al cliente son ejemplo de este tipo de necesidades.

Ocupacionales

Son las que refieren a un puesto en particular o a un conjunto de puestos similares entre si: vendedor, mecánico de mantenimiento, supervisor de producción, proyectista.

Individuales

Estas son la que se presentan de manera específica en algún colaborador en particular y solo se recomienda entender cuando el talento humano tiene áreas de oportunidad en áreas blandas y no técnicas.

Tipo de necesidades en la capacitación

2. Mendoza

Manifiestas

Personal de nuevo ingreso.
Ascensos.
Transferencias de puestos.

Cambios

De equipo y/o herramientas.
De método o procedimientos.
De políticas.

Metas/objetivos organizacionales más ambiciosos

Encubiertas

Falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Las necesidades encubiertas afrontan comúnmente resistencia tanto de trabajadores y empleados como de directivos y supervisores. Ya que se tienden a encubrir por miedo a ser evidenciados.

3. Mendoza

Mediatas: Son aquellas que se requieren desarrollar a mediano y a largo plazo, tienen que ver con desarrollo y educación continua.

Inmediatas: Son aquellas que deben de atenderse de manera urgente a corto plazo ya que están relacionadas con seguridad, producción y maquinaria.

2.1 Principales errores en los sistemas de capacitación.

A pesar de que muchas organizaciones cuentan con un área de especializada en capacitación y desarrollo de personal, se cometen serios errores en el manejo de los programas respectivos. Según Mendoza clasifiquemos así estos errores:

Errores tipo alfa

Consisten en no proporcionar capacitación cuando se dan en la organización nuevos ingresos Promociones, transferencias, cambios de metas y objetivos, cambio de maquinaria y equipos de trabajo.

Estas son necesidades manifiestas por lo tanto son las más OBVIAS de detectar y las personas tienen una mejor actitud para desarrollarlas.

Errores tipo beta

Se dan cuando la capacitación y el desarrollo se realizan sin que exista una justificación solida ni, por consiguiente,

un proceso de determinación de necesidades sistemático . Se capacita y proporciona desarrollo simplemente por hacerlo por lo cual se desperdician recursos y se desacredita el sistema de capacitación y gremio.

Errores tipo Gama

Este tipo de errores obedecen por lo general al capricho de la moda y a imitar lo que hacen otras organizaciones. Por ejemplo si el líder de opinión en cuestiones de excelencia, procesos, liderazgo, ventas etc. es imprescindible asistir aunque estos contenidos no tengan ni resuelvan las necesidades apremiantes, manifiestas o encubiertas en la organización.

2.2 Escenarios para elaborar una detección de necesidades.

Hay cuatro escenarios de los que puedes partir a elaborar una detección de necesidades

Organizacionales

En este caso esta implicada una parte importante de la organización. El cambio de equipo por ejemplo, del sistema de computo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de las políticas o el establecimiento de un programa de servicio al cliente, son ejemplo de este tipo de necesidades.

Ocupacionales

Son las que refieren a un puesto en particular o a un conjunto de puestos similares entre si: vendedor, mecánico de mantenimiento, supervisor de producción, proyectista.

Individuales

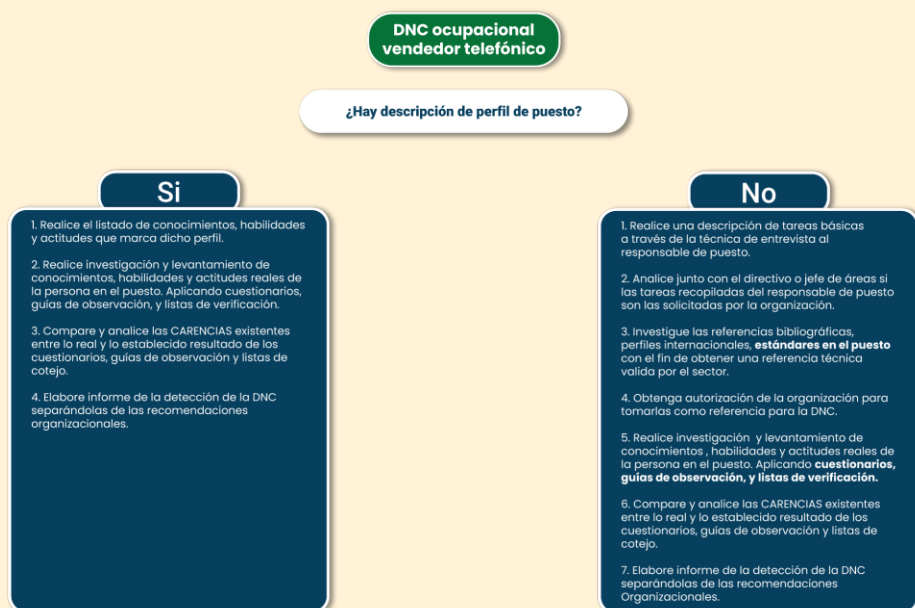
Estas son la que se presentan de manera específica en algún colaborador en particular y solo se recomienda entender cuando el talento humano tiene áreas de oportunidad en áreas blandas y no técnicas.

Nicho

Son aquellas que no están dentro de una organización si no más bien dentro de un sector de mercado y el capacitador busca ofertar al publico de ese mercado.

2.3 Criterios para la DNC

1. La necesidad a detectar, siempre estará en la brecha entre lo que la persona sabe hacer y es su función, entre lo que DEBE de saber, saber hacer y saber ser según su función.
2. Por lo tanto, lo primero que se debe de determinar en una detección es el deber ser, este se obtendrá de la descripciones de puesto, procedimientos y tareas de la empresa o nicho.
3. Si la empresa o nicho no cuenta con las descripciones tareas y procedimientos del puesto, la primera recomendación del consultor debe de ser crearlas. (Esta no es una necesidad de capacitación real).
4. El proceso de levantamiento de un perfil de puesto y sus procedimientos es tardado y costoso, muchas organizaciones como las MIPIMES y PIMES no están en ese estado organizacional y financiero para hacerlo.
5. El capacitador puede hacer uso de descripciones de puesto genéricos y estandarizados para usar como referencia siempre y cuando se le dé a conocer a la organización y ésta lo avale.
6. En el caso de no contar con procedimientos formales, se tiene que hacer un levantamiento de las tareas básicas del puesto o función para determinar el estándar básico de las mismas.
7. En el caso de la DNC de nicho se debe de tomar como referencia los Estándares de Competencia nacionales e internacionales ya que estos normalmente están creados por comités sectoriales que presentan las mejores prácticas en la materia y las más normalizadas en el sector.



I.- Datos Generales

Código	Título
EC0784	Atención al cliente vía telefónica

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que desempeñan la función de Atención al cliente vía telefónica.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción general del Estándar de Competencia

Este EC presenta las funciones que una persona debe saber con respecto a la función de Atención al cliente vía telefónica, que consta de: Acondicionar el equipo y lugar de trabajo, a partir de habilitar el área de trabajo y de verificar la funcionalidad del sistema y del equipo de cómputo. Asimismo, ejecutar las actividades de contacto telefónico, a partir de realizar el proceso de presentación con el prospecto/ cliente/ socio; realizar una llamada de venta de producto, una llamada de servicio al cliente y una llamada de cobranza, con sus respectivos cierres.

Instrumentos de Evaluación

Cuestionario para DNC

Nombre del puesto	LLENAR				
Nombre del consultor	LLENAR		Lugar de aplicación		
Nombre del jefe directo					
Duración de cuestionario	LLENAR	Horario		Fecha de aplicación	

INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN

Indicaciones para el Consultor: Aplique los cuestionarios al personal del area que decaea detectar necesidades de capacitación en base a estandares o descripciones de puesto .

1. **Indicaciones para el participante:** Resuelva el cuestionario son un “ Lo se” o un “No lo se” en caso de saberlo explíquelo.

1. **¿Conoce usted las características y componentes de los sistemas de comunicación?**_____ **Explicalo**_____

2. **¿Conoce usted información referente a venta de productos, atención al cliente y cobranza? Tipos de Clientes? ¿Características?**_____ **Explicalo**_____

3. **¿Conoce usted técnicas y herramientas utilizadas durante una llamada telefónica de venta, servicio al cliente y cobranza? ¿Conocimiento?**

_____ **Explicalo**_____

Instrumentos de Evaluación

Guía de observación					
Nombre del puesto	LLENAR				
Nombre del consultor	LLENAR		Lugar de aplicación		
Nombre del jefe directo					
Duración de Guía	LLENAR	Horario		Fecha de aplicación	

INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN

Indicaciones para el Consultor: Aplique las guías de observación al personal del área que desea detectar necesidades de capacitación en base a estándares o descripciones de puesto en una situación simulada durante su desempeño. Este instrumento solo lo manipula el consultor que estará observando la práctica especificando si el usuario lo HIZO o NO LO HIZO .

1. Realiza el proceso de presentación con el cliente/prospecto/socio:

- Saludando de acuerdo al horario.
- Indicando el nombre de la empresa/campaña/producto de la cual está llamando.
- Preguntado/corroborando el nombre del cliente de acuerdo a lo proporcionado o solicitado por el sistema.
- Indicando el motivo de la llamada de acuerdo al protocolo establecido por la marca/ empresa/campaña/producto.

LO HIZO

NO LO HIZO

Datos principales en el reporte de DNC

Generales: Se solicitó a ICEMéxico la capacitación y adiestramiento del área de ventas telefónicas de la Empresa Patito S.A de C.V. partiendo de la solicitud de su Director General el cual plantea la "Necesidad de aumentar las ventas en el próximo periodo anual según el objetivo y planeación estratégica de la empresa".

Situación organizacional

La empresa no cuenta con perfiles de puesto ni procedimientos elaborados formalmente, los colaboradores del área de ventas telefónicos refieren que fueron capacitados al inicio de sus funciones con un procedimiento básico el cual cada uno lleva de distinta forma.

Descripción de levantamiento de DNC

Se inició aplicando la metodología de DNC de la siguiente forma:

1. Se realizó una descripción de tareas básicas a través de la técnica de entrevista al responsable de puesto, aplicando cinco entrevistas y encontrando similitudes en tres de las tareas, sin embargo, hay más de diez tareas sin identificar ni coincidir entre los colaboradores.
2. Se analizó junto con el directivo o jefe de áreas si las tareas recopiladas del responsable de puesto son las solicitadas por la organización. Se identificó que es necesario estandarizar las tareas y procedimientos por lo cual se recomendó al director iniciar con el levantamiento de perfiles de puesto de la organización. El directivo refirió que la organización iniciará en otro periodo ese objetivo por lo cual se le recomendó iniciar como referencia con el estándar de competencia EC0784 del CONOCER que refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes básicas necesarias para desempeñar funciones como vendedor telefónico.
3. Se inicio con la aplicación de cinco cuestionarios diagnósticos a los colaboradores del área de venta telefónica.
4. En referencia a los conocimientos que presenta el EC0784 dando como **CARENCIA** los siguientes conocimientos:
 - ▷ Características y componentes de los sistemas de comunicación
 - ▷ Información referente a venta de productos, atención al cliente y cobranza.
 - Tipos de clientes.
 - Características.
 - ▷ Técnicas y herramientas utilizadas durante una llamada telefónica de venta, servicio al cliente y cobranza.
 - Conocimiento.
 - ▷ Proyección de la voz.
 - Características.
 - ▷ Técnicas de venta, cobranza y servicio a clientes vía telefónica.

Se aplicaron 5 Guías de observación simulando una llamada de venta telefónica en el área de trabajo resultando CARENTES en las siguientes habilidades psicomotoras:

Realiza el proceso de presentación con el cliente/prospecto/socio:

- ☒ Saludando de acuerdo al horario.
- ☒ Indicando el nombre de la empresa/campaña/producto de la cual está llamando.
- ☒ Preguntado/corroborando el nombre del cliente de acuerdo a lo proporcionado o solicitado por el sistema.
- ☒ Indicando el motivo de la llamada de acuerdo al protocolo establecido por la marca/empresa/campaña/producto.

Realiza la llamada de venta de producto:

- ☒ A partir del proceso de presentación con el prospecto/cliente.
- ☒ Interactuando/sondeando para conocer el tipo de cliente y sus posibles necesidades/ interés/conocimiento respecto a la marca/producto.
- ☒ Generando en el cliente la necesidad/expectativa del producto mediante estrategias y herramientas de persuasión a partir del perfil del cliente sin utilizar muletillas, extranjerismos, balbuceos y risas.
- ☒ Explicando las características/beneficios del producto/servicio de acuerdo a lo establecido por la empresa/marca/campaña y de acuerdo al perfil del cliente, de manera clara sin utilizar muletillas, extranjerismos, balbuceos y risas.
- ☒ Debatiendo las objeciones del prospecto/cliente respecto al producto/servicio para el logro de una venta positiva, de manera clara sin utilizar frases en modo negativo, evitando el uso de muletillas, extranjerismos, balbuceos, risas.
- ☒ Direccionando la conversación hacia el cierre de venta una vez que se identifica la oportunidad de concretar la venta.

Concluye la llamada de venta:

- ☒ Una vez identificada la decisión de consumo/compra del cliente respecto al producto o servicio.
- ☒ Acordando el procedimiento/pasos a seguir, avisos de privacidad/términos y condiciones de pago/entrega/vigencias del producto o servicio, conforme a los estándares de calidad solicitados por la empresa/marca/producto.
- ☒ Cotejando los datos del cliente con el registro de la fuente de información mediante cuestionamientos/afirmaciones y cotejándolos.
- ☒ Despidiéndose de acuerdo al protocolo del lugar de trabajo/marca/empresa.
- ☒ Reiterando el nombre/slogan de la empresa/marca/producto.
- ☒ Registrando en el sistema/base de datos el resultado de la llamada y sus pormenores, de tal manera que exista congruencia entre la información registrada y lo dicho en el transcurso de la llamada.

Se aplicaron 5 guías de observación simulando una llamada de venta telefónica en el área de trabajo resultando CARENTES en las siguientes ACTITUDES/HABITOS/VALORES.

ACTITUDES/HABITOS/VALORES

1. Iniciativa: La manera en que propone en todo momento alternativas de solución o de mejora en el servicio o producto, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el lugar de trabajo/ la marca o producto, o bien, de acuerdo a los requerimientos del cliente.

2. Respeto: La manera en que se dirige en todo momento con un lenguaje educado, sin utilizar palabras altisonantes o insultos al interlocutor, o compañeros de trabajo.

3. Responsabilidad: La manera en que en todo momento protege y resguarda la información proporcionada por el cliente, sin hacer mal uso de ésta.

4. Tolerancia: La manera en que muestra disposición y una actitud positiva para atender las manifestaciones, objeciones, quejas, o actitudes de los clientes, evitando en todo momento colgar una llamada, salvo que el cliente así lo determine.

Conclusión de reporte

Se determina que el personal del área de venta telefónica no cuenta con un procedimiento establecido por lo cual con el fin de mejorar el rendimiento de ellos y aumentar las ventas, se establece tomar como referente el EC0785 para implementar los protocolos prácticas y desempeños mencionados. Por lo cual ahora se pasará al diseño del programa de capacitación, los instrumentos y manuales del curso.

2.4 Ejercicios modelajes de detección de necesidades formativas.

2.4.1 Modelaje 1 Entrevista inicial Consultor-Consultante.

Ejercicio en vivo del modelaje con instructores.

2.4.2 Modelaje 2 Aplicación de instrumento de evaluación para Diagnóstico-Entrevista y guía de observación.

Ejercicio en vivo del modelaje con instructores.

2.4.3 Modelaje 3 -entrega de resultados del DNC al Consultante.

Ejercicio en vivo del modelaje con instructores.