



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

" FACTORES QUE FACILITAN QUE EL PERSONAL
APLIQUE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y
ACTITUDES APRENDIDOS EN UN PROCESO DE
CAPACITACION EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
QUE BUSCA LA EXELENIA: "

IXTACCIHUATL BALDERAS RUIZ

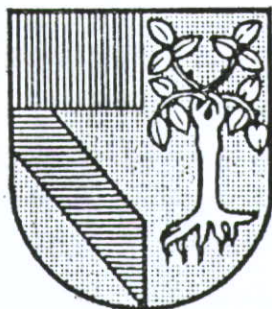
Tesis presentada para optar por el título de Licenciado
en Pedagogía con reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18 - III - 87.

Zapopan, Jal., Mayo de 1987.



49940

TE
CLASIF: PED 1997 BAL
ADQUIS: 49940 *ej-2*
FECHA: 20/05/03
DONATIVO DE _____
\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

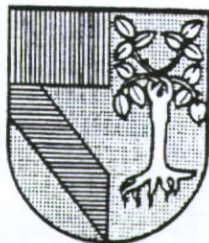
SEDE GUADALAJARA

“ FACTORES QUE FACILITAN QUE EL PERSONAL
APLIQUE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y
ACTITUDES APRENDIDOS EN UN PROCESO DE
CAPACITACION EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
QUE BUSCA LA EXELENCA ”

IXTACCIHUATL BALDERAS RUIZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado
en Pedagogía con reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18 - III - 87.

Zapopan, Jal., Mayo de 1997.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

**“FACTORES QUE FACILITAN QUE EL PERSONAL
APLIQUE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y
ACTITUDES APRENDIDOS EN UN PROCESO DE
CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
QUE BUSCA LA EXCELENCIA”**

IXTACCIHUATL BALDERAS RUIZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87.

Zapopan, Jal. MAYO de 1997.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SRITA. IXTACCIHUATL BALDERAS RUIZ
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Tesis titulado "FACTORES QUE FACILITAN QUE EL PERSONAL APLIQUE LOS CONOCIMIENTOS , HABILIDADES Y ACTITUDES APRENDIDOS EN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIO QUE BUSCA LA EXCELENCIA" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

LIC. JESÚS ANTONIO ENG DUARTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

FEBRERO DE 1997.

Lic. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la Comisión de
Exámenes Profesionales
Universidad Panamericana, Guadalajara
P r e s e n t e

La que suscribe Lic. Matilde Guadalupe Ovando Castro, hace constar que la tesis "FACTORES QUE FACILITAN QUE EL PERSONAL APLIQUE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES APRENDIDOS EN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIO QUE BUSCA LA EXCELENCIA", presentada por la señorita IXTACCIHUATL BALDERAS RUIZ, para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, ha sido concluida en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente.

LIC. MATILDE GUADALUPE OVANDO CASTRO
ASESOR DE TESIS

DEDICATORIAS

A Dios por su
infinito
amor, dirección y
bendición.

A mis padres por
la educación y formación que me han dado, por su gran amor, en -
trega y sacrificio.

A mis hermanos
Pablo y Rubén por su cariño y comprensión.

A la familia
Aguilar Domínguez por su apoyo y cariño.

A los directivos, y
profesores de la Universidad Panamericana, y a quienes contri
buyeron en mi
formación profesional y humana.

A Matilde Ovando
por su guía en la realización de este trabajo.

A mis amigas con
quienes compartí estudio, trabajo y gratos momentos.

INDICE

INTRODUCCION**CAPITULO I. EDUCACION-EMPRESA**

10

I.1. Persona humana-desarrollo personal	11
I.2. Educación	16
I.3. Trabajo	18
I.4. Empresa	24
I.4.1. Objetivos de cualquier empresa	25
I.4.2. Elementos que integran una empresa	26
I.4.3. Fines de la empresa	27
I.4.4. Tipos de empresa	28
I.5. Estilos directivos	33
I.5.1. Tipos de estilo directivo	38
I.5.1.1. Tres principales enfoques directivos	39
I.5.1.2. La dirección por servicio	41

CAPITULO II. CAPACITACION.

44

II.1. Concepto	45
II.1.1. Objetivos genéricos de la capacitación	47
II.1.2. Beneficios de la capacitación	48
II.2. Sinopsis histórica de la capacitación	52
II.3. Bosquejo histórico de la capacitación y el adiestramiento en México	54
II.4. Panorama actual de la capacitación en México	61
II.5. Tipos de capacitación	65
II.6. Medios para impartir la capacitación	66
II.6.1. Pasos para determinar las necesidades de capacitación	67
II.6.1.1. Herramientas para determinar las necesidades capacitación	68
II.6.2. Métodos de instrucción	70

II.6.3. Técnicas de capacitación	76
II.6.4. Medios auxiliares de la capacitación	77
II.7. Elementos para un programa de capacitación ideal	81
II.7.1. Matriz para integrar los cursos	84
II.7.2. Programas de capacitación	85
II.7.3. Habilitación de programas de capacitación	86
II.8. Aprendizaje y capacitación	87
II.8.1. Principios rectores del aprendizaje	88
CAPITULO III. <u>SERVICIO Y EXCELENCIA</u>	91
III.1. ¿Qué es el servicio?	92
III.2. Características de las empresas de servicio puro	94
III.2.1. Los siete pecados del servicio	96
III.3. Estado actual del servicio	97
III.4. Actitudes de las personas excelentes.	99
III.5. El triángulo del servicio	102
III.6. Características de las empresas de éxito	103
CAPITULO IV. <u>DERIVACION PRACTICA</u>	107
IV.1. Marco de referencia	108
IV.2. Problema de la investigación	119
IV.3. Postulado	119
IV.4. Población y muestra	120
IV.5. Propósito de la investigación	122
IV.6. Tipo de investigación	122
IV.7. Objetivos de la investigación	123
IV.8. Descripción del instrumento	124
IV.8.1. Cuadro de preguntas por objetivos	127
IV.8.2. Cuadro de preguntas con respuesta ideal	128
IV.9. Sistema de tabulación y análisis de resultados	130
IV.9.1. Análisis de los resultados	131
IV.9.2. Interpretación global de los objetivos I al IX	142
IV.9.3. Análisis de variables	145

ANTECEDENTES PARA LA ELABORACION DEL ESTUDIO	147
MANUAL DEL CAPACITADOR EXPERTO	152
CONCLUSIONES	257
BIBLIOGRAFIA	262

INTRODUCCION

En el país y a nivel internacional, se están suscitando grandes cambios, tanto en el ámbito político como en el social, cultural y económico, siendo en éste último en el que se han dado hechos como el Tratado de Libre Comercio y la globalización del mercado; que en conjunto, repercuten en todos los sectores de la sociedad, y entre ellos el empresarial.

Ante tal situación, y con el innegable incremento de la competencia en el mercado, las empresas están dando mayor énfasis a la calidad tanto en el producto como en el servicio que ofrecen al cliente, para poder alcanzar la excelencia y el liderazgo.

Para ello, formulan una serie de planes estratégicos que les permitan lograr dicha meta. Uno de los medios que utilizan es la capacitación que proporcionan a su personal.

Sin embargo, y pese a sus mejores esfuerzos, en ocasiones los cursos de capacitación no dan los resultados esperados, y esto sucede porque a veces no reconocen que en la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos durante un curso o programa de entrenamiento que busca la excelencia, intervienen factores tanto personales como situaciones que llegan a obstaculizar la consecución de los objetivos.

Si se detectan esos factores a tiempo, se podrán prevenir y contrarrestar sus posibles consecuencias negativas. Consiguiendo así efectivamente, la excelencia de una empresa de servicio. Lograr esto representa un fuerte compromiso con la calidad en todas las áreas de la organización al atraer, entrenar y retener personas que posean una profunda disposición para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, optimizando los beneficios de los cursos de capacitación, ya que la excelencia no es un destino, sino un viaje sin final, en el que lo difícil no es llegar, sino mantenerse.

De lo anterior, deriva el interés de desarrollar esta tesis y detectar los factores que originan que el proceso de capacitación produzca los resultados esperados, con el objetivo de identificar los elementos que se requieren para que el personal aplique los conocimientos, habilidades y actitudes

aprendidos en un curso de capacitación impartido en una empresa de servicio que busca la excelencia.

Para trabajar sobre el tema, la investigación se ha dividido en 5 capítulos, los primeros tres contienen un Marco Teórico en cuanto al deber ser de la educación-empresa, la capacitación, el servicio y la excelencia, para lo cual se realizó un análisis documental.

En el cuarto capítulo, se presenta el estudio de campo, en donde se hizo una detección de necesidades, a través de un cuestionario, mismo que se aplicó al personal de una empresa de servicio, con el fin de identificar las carencias respecto a capacitación en las áreas de calidad y excelencia en el servicio, manejándose la siguiente hipótesis: "El dominio de los factores que intervienen en el proceso de capacitación, facilita que el personal aplique los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos".

Con el análisis de los resultados obtenidos, se procedió a la elaboración de una propuesta pedagógica que diera una posible solución a la situación detectada. De esta manera, se diseñó el Manual del Capacitador Experto.

Finalmente, se presentan las conclusiones sobre el presente trabajo.

CAPITULO I
EDUCACION-EMPRESA

I.1. Persona humana-Desarrollo personal

Para llegar a una plena comprensión de lo que es lograr la excelencia en una empresa de servicios, debemos partir de un claro conocimiento de lo que es la persona humana, pues es quien diseña y opera equipos e instalaciones, planea e implementa métodos y procedimientos, elabora y vende el producto o servicio, aplica sus conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo. Y esto, en conjunto, lo lleva a cabo en distintos grados de efectividad. Por lo tanto, las personas representan el factor clave del mejoramiento y la excelencia de una empresa. De ahí la razón de comprender tanto la naturaleza de las personas como de las organizaciones en las que se desenvuelven.

Pues bien, la **persona humana** es, siguiendo la **definición de Boecio** ⁽¹⁾: “una sustancia individual de naturaleza racional”, caracterizándose por ser único e irrepetible, dotado de inteligencia y voluntad, facultades mediante las cuales puede alcanzar el perfeccionamiento personal, debido a que es un ser inacabado que puede desarrollar y actualizar al máximo sus potencias y capacidades.

De acuerdo a Ana Migdelina ⁽²⁾, existen 4 aspectos importantes respecto a las personas:

1) Individualidad:

Cada persona es única; es decir, cada quien tiene una serie de características propias que distinguen a una persona de otra, así como diferentes capacidades, habilidades, sentimientos, juicios, actitudes, grados de motivación y satisfacción. Por tal razón, las organizaciones deben atender a esta peculiaridad del hombre para aprovechar de la mejor manera posible, las potencialidades de su personal, teniendo en cuenta su individualidad.

⁽¹⁾ GER, tomo XVIII, p. 346.

⁽²⁾ cfr. MENDEZ, A. Introducción a la administración básica, p. 236.

2) Integridad:

La vida familiar de una persona no puede desentenderse de la vida laboral, así como no pueden separarse la condición física de la condición emocional; las virtudes y los defectos, las habilidades y las capacidades..., etc. Esto se ha de tener muy en cuenta en la empresa, pues en el momento en que se emplea a alguien, se acepta a la persona entera; es decir, todo lo bueno y positivo que hay en ella, así como sus limitaciones.

3) Comportamiento motivado:

Según un estudio de Gloria Robles ⁽³⁾, el comportamiento humano es originado por las necesidades; es decir, por la carencia de algo en particular; pero también por los intereses, aquello que le agrada al sujeto; por las expectativas, que se refieren a aquellas cosas, logros; anhelos, que la persona espera conseguir y por las aspiraciones; es decir, por el deseo de lograr algo. Este comportamiento puede ser provocado estimulando a la persona a que satisfaga ciertas necesidades por medio de lo que realmente quiere, o mediante la realización de acciones que aumenten la satisfacción de dichas necesidades.

Citando a Maslow ⁽⁴⁾, tenemos que para él, todo comportamiento humano está motivado por necesidades no satisfechas. Una necesidad es la carencia de algo, por lo que el individuo buscará los medios posibles para satisfacerla.

Maslow afirmó que las necesidades humanas funcionaban de manera jerarquizada; es decir, el hombre primero busca satisfacer las más básicas y después las demás, estableciendo que, mientras las primeras no sean satisfechas, no se pasará al siguiente nivel.

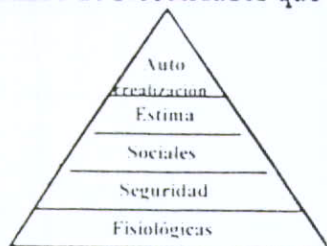
Sin embargo, en la práctica se observa que una persona puede carecer de lo más indispensable, y en cambio, poseer una autorrealización y una

⁽³⁾ cf. ROBLES, G. Enfoque humanista: teoría motivacional, A. Maslow. p. 3.

⁽⁴⁾ idem.

satisfacción personal muy profundas (por ejemplo: Madre Teresa de Calcuta, Mons. Josemaría Escrivá de Balaguer).

Veamos pues, la Pirámide de Necesidades que propuso Maslow ⁽⁵⁾:



A) Necesidades fisiológicas:

Es el nivel más bajo, pero el mayor fuerza cuando no se encuentra satisfecho. El hombre vive por la comida, el agua, el sueño, el aire, casa, vestido, sustento, ejercicio, etc., cuando no se carece de estos elementos y, llegado el momento en que se encuentra razonablemente satisfecha la necesidad de ellos, otras necesidades tienden a ocupar la mente y a dominar las acciones.

En el ámbito laboral de nuestros días, es poco probable que el directivo se encuentre con individuos que tengan alguna necesidad física o biológica que no esté satisfecha, no obstante, aún cuando la persona esté enferma, mal alimentada, o tenga pocos recursos económicos, si su visión del trabajo es profunda y reconoce que éste es un medio de autorrealización y perfeccionamiento, se entregará a su trabajo con dedicación.

B) Necesidades de seguridad:

A las necesidades de seguridad corresponden las de protección contra el peligro, la necesidad de protección contra la inestabilidad y seguridad en el futuro.

Satisfechas las necesidades básicas, interesa buscar o permanecer en un trabajo formal en lugar de un trabajo eventual y el tener prestaciones que protejan de peligros futuros, por ejemplo: seguro de vida, gastos médicos,

⁽⁵⁾ ibid. p. 4.

jubilación, etc. A este nivel se buscará también pertenecer a una empresa estable, grande, de prestigio y/o que por lo menos no esté en peligro de quebrar o desaparecer.

Pero, la seguridad real es más bien una condición interna, pues está más en función de las actitudes y valores internos que del trabajo: salario, posición, prestaciones, etc., debido a que hay personas que pueden contar con los factores externos de trabajo y sin embargo, carecer de seguridad bajo la forma de confianza personal en la propia capacidad. Por tal motivo, todos somos responsables de la propia seguridad y uno de los medios para lograrlo es: mediante el cambio de la actitud y la valoración respecto a sí mismo; aumentando la fortaleza personal y optimizando las capacidades y potencias personales.

C) Necesidades sociales:

Satisfechas más o menos las necesidades de seguridad, entran en acción las necesidades sociales o de afiliación. Estas se derivan del hecho de que el hombre es un ser social por naturaleza y como tal busca la aceptación de los demás, perteneciendo a un grupo, participando en reuniones, dando y recibiendo amor y amistad. A este nivel, la persona busca mantener relaciones interpersonales satisfactorias, puesto que la aceptación de los demás sirve para respaldar la autoaceptación del individuo.

D) Necesidades de estima:

Estas necesidades pueden ser de dos clases:

- * Autoestima: se refiere al respeto y confianza en sí mismo.
- * Reputación: necesidad de status, reconocimiento y valoración que hacen los demás sobre nuestro esfuerzo. La persona empieza a sentir que es útil, que es valiosa y que tiene influencia en su ambiente, expresado en tener prestigio, poder o control. Conviene aclarar que cuando la necesidad de reconocimiento es la que predomina, el individuo la puede satisfacer en una forma madura a través de esfuerzo y trabajo personal ó en forma inadecuada, provocando conflictos y ocasionando problemas. Estas personas están diciendo "aquí estoy".

E) Necesidades de autorrealización:

Una vez satisfechas las necesidades del ego, la necesidad de autorrealización se convierte en el motor de la conducta. La autorrealización significa alcanzar el máximo potencial de las capacidades, e implica a su vez, una constante búsqueda de parte del individuo por su autodesarrollo.

Maslow ⁽⁶⁾ esquematizó el concepto de autorrealización con las siguientes palabras: *what a man can be, he must be* (aquello que un hombre puede ser, debe ser), razón que se debe aprovechar en las organizaciones para actualizar y desarrollar las potencias de los empleados, ya que esta necesidad es la única que nunca se satisface plenamente, por lo que se puede seguir motivando indefinidamente.

Por otra parte, en estudios posteriores, Maslow ⁽⁷⁾ destacó que las estrategias de motivación deben ser diferentes en base al nivel de necesidades en que se encuentre el personal; es decir, serán diferentes los incentivos que se usen para obreros que los que se usen para empleados de oficina o ejecutivos.

Teorías de motivación hay varias, lo que corresponde al empresario es satisfacer las necesidades humanas y materiales del personal de la compañía.

4) Dignidad humana:

Conforme a la ley natural, las personas forman parte del orden superior; es decir, del ámbito de los seres que poseen las potencias superiores del alma: inteligencia y voluntad, y por lo tanto, también libertad, por lo que todo individuo debe ser tratado con respeto y dignidad, reconociendo sus méritos personales así como sus derechos, pues es bien sabido que el éxito de una empresa es consecuencia -entre otros factores- de su filosofía orientada hacia las personas, prueba de ello lo son IBM, Hewlett Packard, etc., ya que:

⁽⁶⁾ ibid. p. 6.

⁽⁷⁾ idem.

Las personas son el factor más importante del éxito o fracaso, por encima de las estructuras u organizaciones. Las personas dedicadas pueden hacer funcionar cualquier organización; pero un conjunto de personas con un desempeño deficiente no dará buenos resultados cualquiera que sea la organización en que trabaje. ⁽⁹⁾

Un punto clave a considerar es que: "la persona humana nunca debe ser tratada como mero instrumento" ⁽⁹⁾. Pues una de las situaciones que se presentan en el ámbito empresarial es ver a las personas como simples proveedores de dinero -accionistas-; de materia prima; de trabajo -empleados-; de consumo, recursos económicos y beneficios -clientes-. Y se olvida que, primero y sobre todas las cosas, son personas y que por ese hecho, tienen todo el derecho de ser tratados conforme a su dignidad de persona, y que nada ni nadie, ni siquiera por sí mismo debe ser visto como un instrumento para la consecución de los fines empresariales, sino como un ser dotado de inteligencia y voluntad que, al hacer uso de su libertad, puede autodirigirse y encaminar sus pasos sin que le manipulen hacia el logro de los objetivos formulados.

I.2. Educación

Como se mencionó anteriormente, el hombre es un ser inacabado, lo cual significa que su naturaleza es limitada, pero no por este hecho, está imposibilitado de alcanzar un óptimo desarrollo y perfeccionamiento de sus capacidades, habilidades, y potencialidades. Y uno de los medios para alcanzar dicho perfeccionamiento es la **Educación** que recibe el individuo en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve: familia, escuela, sociedad a través del desempeño laboral, la profesión y el ámbito de la fe. En los cuales se ha de buscar una formación integral, que abarque conforme a lo citado por Víctor García Hoz ⁽¹⁰⁾:

A) Formación intelectual: a través de la cual el hombre alcanza la verdad.

⁽⁹⁾ LLANO, C. *Acción directiva / recetas o criterios?*, p. 10.

⁽⁹⁾ cfr. MELENDO, T. *Las claves de la eficacia empresarial*, p. 41.

⁽¹⁰⁾ cfr. GARCÍA, V. *Calidad de educación, trabajo y libertad*, p. 4.

B) Formación técnica: por medio de la cual el individuo perfecciona su capacidad para utilizar y modificar los recursos materiales que son útiles para su existencia.

C) Formación estética: la cual permite percibir los valores de la realidad, descubrir y crear belleza e incorporarla a la vida como elemento enriquecedor de la existencia personal humana.

D) Formación moral: mediante la cual el hombre es capaz de conocer, distinguir y realizar el bien.

E) Formación religiosa: a través de ésta el hombre desarrolla su capacidad para relacionarse con el mundo de la trascendencia.

En conclusión, la educación perfecciona las capacidades, potencialidades y posibilidades del hombre, orientándolo hacia una plena autorrealización personal.

El hombre una vez llegado a la edad adulta, y al incorporarse a la sociedad de manera productiva, la actividad que mayor tiempo ocupa en su vida es el trabajo en una determinada organización, en donde deberá idealmente, desempeñar su trabajo eficazmente, apoyado por la organización de la que forma parte. Si los empresarios desean alcanzar el éxito, es menester que preparen a sus empleados con todos los conocimientos, habilidades, actitudes y herramientas necesarias para el logro de tal objetivo. Siendo así, tienen que recurrir a la educación de los trabajadores dentro de la empresa. Tal educación abarca el entrenamiento, la capacitación, la formación y el desarrollo, para que, sumados estos elementos y el esfuerzo de cada quien, sea asequible el progreso integral del hombre, lo cual implica... "la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo" ⁽¹¹⁾ eficiente del rol que le corresponde en la organización.

De ahí que "todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer" ⁽¹²⁾.

⁽¹¹⁾ SILICEO, A. Capacitación y desarrollo personal. p. 13.

⁽¹²⁾ ibid. p. 16.

El criterio a seguir debe estar fundamentado en una profunda filosofía de la educación, teniendo como referencia al hombre como ser humano, puesto que para contar con personal efectivo se precisa que esté actualizado, motivado y desarrollado. De esta manera, el personal no sólo se perfeccionará y superará, sino que también se coadyuvará al mejoramiento de la empresa y de la sociedad.

I.3. Trabajo

Otro tema de gran interés, y que está muy relacionado con el hombre, su desarrollo y el progreso de la empresa es el **Trabajo**.

Por trabajo se entiende: "toda actividad que supone ejercicio de las facultades superiores y de las propiamente físicas o corporales y que tiende a obtener un resultado útil" ⁽¹³⁾.

El trabajo supone una actividad personal y a la vez social, debido a que el hombre se relaciona con otros para realizarlo mediante la cooperación y coordinación de esfuerzos, participando al mismo tiempo en el bien común. Visto así, el trabajo es un derecho desde la perspectiva individual y un deber desde el punto de vista social.

Es un derecho en cuanto a que es un medio para perfeccionar la personalidad del hombre, debido a que ejercita sus capacidades más propiamente humanas, en cuanto a que no sólo trabaja para vivir, sino que el mismo trabajo es "vida" por tener una dimensión formativa. Pues por el trabajo el hombre se forma y se desarrolla a sí mismo.

Para ello, se hace necesaria la valorización del trabajo, que nos lleva indiscutiblemente a la del trabajador y por lo tanto, a la del hombre mismo. De igual manera, e insistiendo en este sentido, un hombre que no sabe valorar su trabajo, difícilmente se valora a sí mismo, puesto que la persona que no tiene conciencia de la dignidad de su trabajo, difícilmente tomará conciencia de la propia dignidad.

⁽¹³⁾ GUTIERREZ, M. *El hombre: introducción a la antropología filosófica*. p. 130.

Esto se ratifica en la actualidad, cuando nos encontramos con personas que conceptualizan el trabajo como un mal necesario y se inventan frases como: "la ociosidad es la madre de una vida padre"; "el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo"; "los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo"; "los patrones hacen como que me pagan, y yo hago como que trabajo"... (14), etc. y gente que ve el trabajo sólo como un medio para subsistir, y no lo ven como una fuente de enriquecimiento personal ni de reafirmación de su dignidad de hombres.

Por otro lado, se da el contraste de aquellas personas que caen en el *activismo* que es "un modo de realizar el trabajo según el cual el interés se polariza en la obra externa con deterioro del interior del hombre" (15). Y citando al Dr. Carlos Llano, ha de quedar claro que no se está hablando de un activismo que es visto como un "hacer mucho" o un "trabajar demasiado", pues si el medio más común para la plenificación del hombre es precisamente el trabajo, éste no puede ser nunca mucho, y esto porque las posibilidades de la plenitud humana son inacabables, es por eso que, además de trabajar deberá hacer otras cosas para favorecer el crecimiento personal.

De acuerdo al Dr. Llano (16), existen tres clases de activismo:

1.- Quienes se pierden en puros medios que llevan a ningún fin; es decir, aquellas personas que trabajan sin conocer la finalidad de lo que hacen.

2.- Quienes toman como fin los medios, gente que trabaja únicamente por y para el dinero, para la adquisición de bienes, para el placer, etc.

3.- Quienes usan medios desproporcionados al fin que se persigue.

En cambio, mucha gente lo considera como un mal necesario, vislumbrándose así una falta de sentido en el trabajo. Esto se refiere a que se carece de una finalidad, de un por qué y para qué al realizar las cosas, pues no basta con el hecho de hacer algo, sino que lo que realmente importa

(14) RODRIGUEZ, M. y RAMIREZ, P. *Psicología del mexicano en el trabajo*. p. 83.

(15) LLANO, C. *El empresario y su mundo*. p. 22.

(16) *idem*.

es el modo en como se ejerce la ocupación o profesión, pues lo que da un sentido al trabajo y hace que sea algo único es lo que "...hace de la vida algo insustituible e irremplazable, algo único, algo que sólo se vive una vez, depende del hombre mismo, depende de quién lo haga y de cómo lo haga, no de lo que se haga..."⁽¹⁷⁾.

En otras palabras, lo que le da un sentido al trabajo, es el hombre mismo y la actitud que asume frente a la realización de las actividades, en pro de su propia realización personal y trascendencia, pasando a un segundo plano las condiciones de trabajo, el salario, el cansancio, el dolor, el sufrimiento, pues esto es justo lo que hace crecer a la persona, en cuanto que se va forjando un sólido carácter y una férrea disciplina, que lo lleva a sobreponerse a la fatiga, al adormecimiento de sus potencialidades, a la mediocridad, saliendo victorioso merced a su fortaleza, responsabilidad, laboriosidad, constancia, tenacidad y empeño que, sin lugar a dudas, lo llevan por el camino de la autorrealización y plenificación personal, dando un sentido y una finalidad propios a lo que hace, guiado por el hecho de cumplir con una misión específica en la vida.

Se ha dicho que el trabajo es fuente del perfeccionamiento humano, pero se hace necesario el justificar esta aseveración, las razones que a continuación se mencionan son afirmaciones de Mauro Rodríguez⁽¹⁸⁾, las cuales justifican de sobra este hecho.

1.- El trabajo representa: seguridad, independencia psicológica, proporciona una sensación de poder personal, esa capacidad de bastarse a sí mismo.

2.- El trabajo proporciona experiencia creciente de la vida y de la profesión u oficio.

3.- Al mismo tiempo, es medio para expresarse como persona individual y única con características propias y definidas, en el caso del poeta, él se expresa en sus poesías, el arquitecto en sus diseños,...., esto es,

⁽¹⁷⁾ FRANKL, V. *Psicoanálisis y existencialismo*. p. 173.

⁽¹⁸⁾ RODRIGUEZ, M. *Motivación al trabajo*. p. 41.

el trabajo abarca tanto la expresión de la personalidad como la expansión de la misma.

4.- La actividad laboral da la satisfacción de saber que se es útil, de que se está en condiciones de dar un servicio valioso, solicitado y apreciado.

5.- Refuerza el sentido de dignidad personal: "soy un elemento positivo de mi comunidad".

6.- Genera relaciones desafiantes e interesantes. El trabajo nos pone en contacto con personas y situaciones que nos estimulan y nos enriquecen.

7.- Integración en una comunidad humana diferente de la familia, fundada sobre otros principios psicosociales y destinada a abrirnos horizontes más amplios.

8.- Brinda la oportunidad de participar en la historia de nuestra patria. A través del trabajo dejarnos de ser simples observadores y nos convertimos en actores de la historia nacional.

9.- Ayuda a descubrirnos a nosotros mismos, pues funciona como un espejo que refleja nuestra capacidad y nuestra imagen psíquica y social, así como nuestros valores ante nosotros mismos.

10.- Ubicación ante la sociedad: el trabajo en cierto sentido define a la persona, pues cuando se pregunta quién eres, se responde con: soy médico, soy obrero, soy profesor, etc.

En conclusión, el trabajo es un gran beneficio para el hombre, pues por las mismas exigencias que implica, proporciona la gran oportunidad de crecer y de amar, o lo que es lo mismo, "el hombre ha nacido para el trabajo como el ave para volar". Por lo que el trabajo ha de ser uno de los motivadores que muevan a la persona a actuar y superarse.

A continuación se presenta un decálogo formulado por el mismo Mauro Rodríguez ⁽¹⁹⁾ sobre el trabajo.

“Mi trabajo”

- 1.- Siempre habrá un mañana mejor si tengo fe en el trabajo que realizo.
- 2.- Logran el triunfo quienes acostumbran dar más de lo que se les exige.
- 3.- El trabajo me dignifica. Desarrolla mis capacidades y satisface la suprema ambición de ser útil.
- 4.- Mi trabajo significa independencia psicológica, expresión de mi creatividad, estructuración de mi tiempo. Es también fuente de experiencia profesional, de convivencia enriquecedora y de múltiples y valiosas relaciones.
- 5.- El prestigio auténtico, sólido, capaz de desafiar los cambios de fortuna, se basa en la responsabilidad y en la eficiencia.
- 6.- La sociedad me valora por lo que soy capaz de dar. Prestar un servicio valioso es la vía regia para lograr el reconocimiento.
- 7.- No puedo exigir si no tengo qué dar o no estoy dispuesto a dárselo. En principio, los ascensos suponen la superación personal y el buen rendimiento.
- 8.- El hombre no puede encontrar su propia plenitud sino en la entrega de sí mismo al quehacer social.
- 9.- Las máquinas que no funcionan enmohecen. El ser humano está hecho para la actividad, para el esfuerzo regular y productivo.

¹⁹⁾ *ibid.* p. 72.

10.- El prestigio de mi institución se basa en la eficacia de su personal. Mi prestigio y su prestigio van de la mano. Mi autorrealización coincide con el éxito de mi equipo.

En fin, podemos reconocer que el trabajo es uno de los medios más eficaces para la autorrealización personal.

Desde otro enfoque, uno de los elementos que permite el progreso y supervivencia de una sociedad es el trabajo, ya que es el motor de la producción y la economía. De esta manera, el trabajo se constituye en un deber de todo individuo, consciente de que debe desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, con entrega, servicio constante y dedicación, reconociendo que para obtener mayores frutos, se ha de buscar el trabajo en equipo, dando lo mejor de sí, sabiendo que se cumplió con el deber y que hay calidad en cada una de las acciones realizadas; teniendo en claro que de esta forma se contribuye al bien común de la sociedad.

Entendido así, el trabajo adquiere sentido al darse en una empresa que ha de justificar su existencia entre otros factores, por su participación en el bien común de la sociedad, pues es ésta la que,

en sentido absoluto, torna posibles los beneficios de una determinada corporación; espera de ese organismo empresarial una atención efectiva a las necesidades del entorno; las compañías que satisfagan las expectativas de la sociedad se ganarán su confianza; el resultado último de esa actitud favorable es un incremento de las ganancias ⁽²⁰⁾.

Para la consecución de dichas metas, es necesario que la empresa provea de ciertas condiciones de trabajo que faciliten la tarea, tales como:

- 1.- Implementar y vivir una dirección eficaz.
- 2.- Considerar y tratar a los trabajadores como seres humanos.
- 3.- Participación activa de los trabajadores en la empresa, así como un auténtico progreso hacia una mayor dignidad de la persona.
- 4.- Pago de una justa remuneración.

⁽²⁰⁾ MELENDO, T. *op. cit.* p. 26.

5.- Trabajo en equipo.

Si una organización busca el desarrollo de la persona, brindándole un trato justo y digno -derecho inalienable de todo ser humano-, de alguna manera está propiciando la unión de las personas en un verdadero equipo de trabajo. De este modo, la persona disfruta de su trabajo, el cual forma parte de su vida de una manera satisfactoria, desarrollando una motivación intrínseca en la ejecución de las tareas, en donde la persona encuentra en el trabajo una fuente de realización y dignidad personal. Así, la empresa también está garantizando en cierta medida los beneficios financieros, pues al tener gente satisfecha y comprometida con su trabajo y que pone los medios necesarios para hacerlo bien, el éxito en los resultados será una consecuencia inevitable. Por ello se considera al hombre como el principal activo de toda empresa.

Cuando el hombre ingresa a la vida productiva del país, despliega su actividad laboral en una determinada empresa, en donde, continúa su perfeccionamiento personal, contribuyendo de esta manera y con su esfuerzo al bien común. Pues como lo afirma Tomás Melendo ⁽²¹⁾: uno de los fines de la empresa consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye. Para entender esta finalidad y los aspectos en los que interviene e influye la empresa, es básico que se tenga un conocimiento sobre ésta.

I.4. Empresa

Existe una multiplicidad de empresas en el mercado laboral, y para ahondar en este tema, se precisa esclarecer qué es una empresa. En este sentido, una empresa es: *el sistema de elementos interrelacionados que buscan satisfacer una necesidad a través de un bien o servicio, con el fin de generar un valor económico agregado.*

⁽²¹⁾ *ibid.* p. 27.

Se dice que es un sistema porque la interacción entre sus elementos se da de manera organizada y sistematizada, para configurar los insumos, el proceso y la obtención del producto final. Por lo que la razón de ser de estos se justifica entre otros elementos, por la satisfacción que dan a determinada necesidad de la comunidad. Ya que de esta forma la empresa sólo cumple su finalidad mediante el servicio que presta a los hombres y a la comunidad, coparticipando en la realización de la persona humana, sin buscar únicamente el enriquecimiento empresarial.

L4.1. Objetivos de cualquier empresa

Cualquiera que sea el tipo o giro de una empresa, en general todas persiguen el logro de los siguiente objetivos ⁽²²⁾:

1.- Satisfacer necesidades de la comunidad, de esta manera surge una organización, sea por una necesidad real existente, o bien, que haya sido creada.

2.- Permanencia de lo emprendido: toda empresa debe tender hacia el crecimiento y desarrollo, de lo contrario, corre el grave riesgo de desaparecer o el ir subsistiendo en medio de un mercado altamente competitivo y en la mediocridad.

3.- Satisfacer necesidades de sus propios integrantes: el ámbito laboral es uno de los lugares en donde el ser humano encuentra el ambiente en el que desarrollarán y actualizarán sus potencialidades; es decir, toda empresa ha de conjugar la satisfacción de necesidades del mercado pero a su vez también la satisfacción de necesidades de su personal. De esta manera, favorece el que se de una alta moral en los empleados, dado que caen en la cuenta de que en la empresa de la que forman parte son tomados en cuenta no sólo como hombres productivos, sino también como personas.

4.- Obtener un valor económico agregado, que les permita seguir funcionando, reinvertir y generar dividendos económicos.

⁽²²⁾ cf. REYES, A. Administración de empresas: teoría y práctica. p. 12.

I.4.2. Elementos que integran una empresa

Los elementos constitutivos de una empresa son:

1.- Factor humano: es el elemento eminentemente más importante y activo de la empresa y el de mayor dignidad.

A) Directores: cuya función básica es la de fijar los grande objetivos y políticas, planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar.

B) Altos ejecutivos: aquellas personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

C) Los técnicos: personal que en base a un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.; es decir, buscan eficientizar el trabajo.

D) Supervisores: su misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señaladas.

E) Obreros: personas cuyo trabajo es predominantemente manual; suele clasificárseles en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o habilidades especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicios, conocido con el nombre de oficinesco, pueden ser también calificados y no calificados.

2.- Material: Este aspecto está conformado por los edificios, instalaciones, que son adaptados para el desempeño de la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos, que son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican la acción de la maquinaria.

Por otro lado, también figura en este apartado la materia prima, de la cual se originan los productos; la materia auxiliar; es decir, aquella que es

necesaria para la producción; y los productos terminados puesto que forman parte del capital, deben considerarse como parte de la empresa.

Y, toda empresa necesita efectivo, que es lo que se tiene disponible para pagos diarios, gastos urgentes, etc. y a su vez, el capital de la empresa, que puede estar constituido por valores, acciones, etc.

3.- Elemento técnico: se refiere a las relaciones estables que deben coordinarse entre las diversas cosas, personas, que vienen a representar los bienes inmateriales de la empresa. Dentro del elemento técnico figuran también los sistemas de producción, los sistemas de ventas, los de finanzas y los de organización y administración.

En conjunto, son los elementos que cualquier empresa que diga serlo los tiene, la forma de utilizarlos depende en parte, del tipo de organización de la que se trate.

I.4.3. Fines de la empresa

Desde un punto de vista objetivo, los fines de la empresa son:

1) Fin inmediato: "producción de bienes y servicios para un mercado" ⁽²³⁾ debido a que es uno de los factores por los cuales surge una empresa.

2) Fines mediatos: implica el análisis del por qué o qué se pretende con la producción de bienes y servicios.

Respecto a esto, Reyes Ponce ⁽²⁴⁾ establece una división entre la empresa pública y la privada.

A) Empresa privada: "busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad del orden general o social" ⁽²⁵⁾;

⁽²³⁾ *ibid.* p. 83.

⁽²⁴⁾ *idem.*

⁽²⁵⁾ *idem.*

es decir, su razón de ser está en función de la satisfacción que da a una necesidad social y con ello la obtención de un beneficio económico.

B) Empresa pública: su finalidad es la satisfacción de una necesidad general o social, pudiendo obtener o no un beneficio económico. Es decir, su móvil primordial no es el lucro.

3) Finalidades subjetivas del empresario:

- Natural: obtención de utilidades justas.
- Colaterales: obtención de prestigio, reconocimiento, poder, participación en el bien común abriendo fuentes de trabajo, etc.

4) Finalidades de otros elementos:

- Empleados, técnicos y jefe: obtención de una justa remuneración, elevar su nivel de vida, asegurar el futuro personal y de su familia, etc.
- El obrero: salario justo, óptimas condiciones de trabajo, futuro asegurado, etc.
- El capitalista: obtención de mayor capital, generación de utilidades, seguridad en su inversión, etc.

I.4.4. Tipos de empresa

Enunciaré una clasificación de las empresas atendiendo a la finalidad que persiguen ⁽²⁶⁾.

1.- Empresas mercantiles: es un organismo económico constituido por una persona física o moral que, con el propósito de obtener una ganancia, toma a su cargo la organización y la administración del mismo, para dedicarlo a actividades relacionadas con la producción, venta de mercancías y servicios.

A su vez, las empresas mercantiles se dividen en 3 grupos:

²⁶⁾ cfr. MENDEZ, A. Introducción a la administración básica, p. 252.

1.- Comerciales: actividad que consiste en realizar operaciones de compraventa, es decir, se constituyen en intermediarias entre el producto y el consumidor. Desde el punto de vista social, es ésta una actividad muy importante, ya que hace llegar los productos a manos de los consumidores.

Estas empresas también se dividen en:

a) Mayoristas: aquellas que sólo efectúan operaciones de venta al mayoreo, es decir, no venden directamente al consumidor, sino que se limitan a operar con otros comerciantes, para que sean éstos los que vendan al público.

b) Al detalle: son comerciantes que operan al menudeo, directamente con el cliente.

Dentro de este grupo de empresas entra la siguiente clasificación:

- Comerciante en pequeño: entran aquí aquellas misceláneas, tiendas de ropa en pequeño, perfumería, etc. que por sus escasos recursos se aprovisionan generalmente de mayoristas.

- Establecimiento de ramo definido.

- Almacenes por departamentos: esta clase de establecimientos se organiza en secciones y expenden una gran variedad de productos como telas, ropa para toda la familia, accesorios domésticos, etc. Por esta razón, a un almacén se le considera como una tienda de especialidades reunidas en un solo local, haciendo uso de una oficina, de un servicio financiero común y de una publicidad conjunta. Este tipo de empresa, ofrece la ventaja al cliente de poder realizar casi todas sus compras dentro de un mismo local, con el mínimo de molestias.

- Tiendas en cadena: es el conjunto de varias tiendas propiedad de una misma empresa de la misma naturaleza, sostenidas por una uniforme dirección con normas y procedimientos dictados desde una oficina central. La cadena puede ser local, nacional o internacional. Y para que se les

considere como cadena mínimo deben ser cuatro tiendas. Las ventajas del sistema de tiendas en cadena, es que pueden conseguir precios bajos debido al gran volumen de operaciones que realizan; se benefician todas de una misma publicidad, y aprovechan los beneficios y experiencia de una misma dirección.

- **Ventas por correo:** son aquellas que suministran mercancías pedidas por medio de catálogos, anuncios y folletos descriptivos.

Por la misma naturaleza de estas empresas, se debe contar con una perfecta organización en lo que se refiere a la recepción y apertura de la correspondencia, ordenación de los pedidos a través del almacén, embalaje y expedición de la mercancía.

- **Ventas a domicilio:** son las empresas que organizan un equipo de agentes para que visite a los consumidores en sus propios domicilios. En este tipo de empresas se ubican los típicos aboneros, que visitan sobre todo, a la gente de escasos recursos para ofrecerles sus productos.

c) Mixtas: son empresas comerciales mixtas aquellas que operan tanto al mayoreo como al detalle con las características propias de cada tipo.

2.- Empresas industriales: compañías cuya actividad consiste en transformar la materia prima para producir artículos necesarios. En este tipo de empresas, el precio de costo, además de depender de circunstancias externas, debe ser controlado por normas y procedimientos que permitan mantenerlo lo más bajo posible, -sin detrimento de la calidad- de ahí la necesidad de que estas empresas cuenten con una administración que les permita operar al máximo de eficiencia con el mínimo de esfuerzo, sólo de esta manera estarán en condiciones de producir con el máximo de economía y poder hacer frente a un mercado altamente competitivo.

Las empresas industriales se clasifican en:

a) Naturales: son industrias naturales, las que se dedican a obtener los productos de la naturaleza, y comprenden la agricultura, la horticultura, la avicultura, ganadería, etc.

b) Extractivas: empresas que se dedican a extraer los productos de la naturaleza. En general, son las que proporcionan la materia prima necesaria para la fabricación o elaboración de una gran cantidad de productos.

c) De transformación: son las llamadas también manufactureras o fabriles, aquellas que se dedican a la transformación de las materias primas o de los productos semielaborados; y son estas industrias las que más han contribuido al progreso. Por otro lado, estas empresas, desde el punto de vista de organización, requieren mayores cuidados, debido a los complejos problemas tanto técnicos como de procedimiento que confronta, se hace necesario establecer en ellas bases que garanticen el perfecto funcionamiento de las mismas.

Las industrias de transformación se clasifican en las siguientes:

- Las que se dedican a la fabricación de artículos.
- Las que se dedican al ensamble de partes.

Otra clasificación es la siguiente:

- Las que producen artículos para consumidores.
- Las que producen artículos para productores.

d) De construcción: son industrias que se dedican a la edificación de inmuebles, como la construcción de edificios, puentes, canales, carreteras, fraccionamientos, etc.

e) De características especiales: son las industrias que resulta difícil agruparlas en alguna de las categorías mencionadas.

3.- Empresas de servicio: son aquellas que se dedican a prestar al público un servicio necesario para dar satisfacción a sus necesidades.

De acuerdo a la naturaleza del servicio que prestan, estas empresas se pueden clasificar en:

a) De suministro: son aquellas cuya función consiste en proveer al público de un servicio necesario, por ejemplo Comisión Federal de

Electricidad. Son las que requieren de capitales más fuertes para poder operar. Generalmente están concesionadas y controladas por el Gobierno, ó es el mismo el que proporciona el servicio.

b) De transporte: su principal actividad consiste en trasladar personas, cosas o ambas de un lugar a otro.

c) De comunicación: su función consiste en poner en contacto a las personas, por ejemplo: teléfonos, telégrafos, correo.

d) De información: son las empresas que proporcionan información y generalmente esparcimiento al público, como editoras de periódicos y revistas, radiodifusoras, etc. Generalmente estas empresas combinan la función informativa con la publicidad, dando en periódicos y revistas mayor importancia a la primera. En cambio, radio y televisión dan mayor énfasis a la publicidad, relegando a segundo término la información. Debido a que el servicio es costado por las empresas que se benefician de esta publicidad.

e) De índole financiera: empresas cuya actividad es eminentemente financiera, como bancos, compañías de seguro, casas de bolsa, etc. Por su naturaleza, estas empresas requieren de una organización y control que les permita el dominio de las operaciones que realizan.

f) De servicio varios: son aquellas empresas de espectáculos, centros educativos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.

Por otra parte, atendiendo a la *importancia o grado de necesidad del servicio que prestan*, las empresas de servicios se clasifican en:

a) De servicio público: empresas que satisfacen una necesidad colectiva de primordial importancia. Estas organizaciones operan mediante concesión que les otorga el Estado o, en algunos casos, es él mismo quien se encarga de proporcionar el servicio.

b) De servicio: empresas que satisfacen una necesidad que puede considerarse más bien particular que colectiva.

Finalmente, existen empresas que desarrollan actividades de tipo mercantil como lo son las descentralizadas que están semicontroladas por el gobierno y son creadas con el fin de favorecer o equilibrar algún renglón de la economía nacional.

Otro criterio de clasificación de empresa según Ana Migdelina Méndez Monje ⁽²⁷⁾, lo proporciona el tamaño de sus instalaciones, el monto de su capital, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc.

Así, pueden considerarse tres dimensiones:

- 1) **Grande:** máximas características en su grupo.
- 2) **Media:** empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- 3) **Pequeña:** iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

Hablando de otro tema, una compañía por sí sola no funciona ni mejora, sino que requiere del factor humano que le de sentido y la dirija, y entre el personal, el papel que juega el director es de suma importancia. A continuación se presentará una visión de lo que es la dirección de una empresa.

1.5. Estilos directivos

En toda empresa, sea de la naturaleza que sea, la función del director es indispensable, puesto que puede ser que se tengan las mejores instalaciones, maquinaria y equipo de la más alta tecnología, materia prima de gran calidad, los mejores procesos y el personal idóneo, pero si no se cuenta con un directivo lo suficientemente apto para conducir y dirigir inteligentemente la organización, el castillo que habíamos edificado se desmorona. Pues quienes trabajan en organizaciones empresariales precisan de directivos, individuos fundamentales para guiar los esfuerzos de los

⁽²⁷⁾ MENDEZ. *op. cit.* p. 251.

grupos de trabajadores hacia el logro de las metas y objetivos. El desempeño eficaz de la función del directivo es fundamental para la sobrevivencia de la empresa, en la cual hay que proporcionar bienes y servicios, hay que unir los productos y la necesidad de los clientes y hay que coordinar e integrar los esfuerzos de los trabajadores, y es el directivo quien guía las acciones de los demás para realizar las tareas.

Antes de continuar con el tema, es necesario esclarecer algunos términos esenciales. Al hablar de estilos directivos, es primordial definir qué se entiende por dirección, la cual es: "un proceso para influir en las actividades individuales y de grupo hacia el establecimiento y logro de metas" ⁽²⁸⁾, por lo que, como dirigente tiene que trabajar en forma efectiva para asegurar el éxito de la organización. "El trabajo del director, en general, abarca la ejecución de las siguientes tareas" ⁽²⁹⁾:

1.- **Planificar:** todo director debe establecer objetivos, buscar y decidir los medios para alcanzarlos, así como motivar al personal para que participe en su consecución.

2.- **Organizar:** esto significa que el director debe coordinar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos; organizar las acciones según sus exigencias y características, y al personal según sus cualidades, aptitudes e intereses.

3.- **Dirigir:** saber comunicar órdenes, instrucciones, políticas, hechos, decisiones, y ejercer adecuadamente la autoridad.

4.- **Motivar:** se refiere a la capacidad para lograr despertar el interés del personal para que se responsabilice de una óptima realización de las diversas tareas, para ello, se requiere de la utilización adecuada del proceso de comunicación con todos sus colaboradores.

5.- **Evaluar:** esto es, analizar el desempeño, valorarlo e interpretarlo, medir el avance del grupo hacia la meta trazada.

⁽²⁸⁾ MEGGINSON, L. MOSLEY, D., et. al. *Administración, conceptos y aplicaciones*, p. 439.

⁽²⁹⁾ cf. SUAREZ, R. *Hombres y empresas, una visión psicosociológica de la administración*, p. 287.

6.- **Convivir:** se refiere al trato continuo con la gente, el saber establecer adecuadas relaciones humanas con el personal, pues los problemas de la gente, del grupo, de la organización, etc., se logran resolver mediante su presencia humana en el campo laboral y una hábil comunicación.

Estas son sólo algunas de las principales tareas de todo directivo, pero *¿qué es lo que hace que a una persona se le considere como buen director de empresa?*, bien, uno de los elementos primordiales es la autoridad, que es el derecho de mandar a otros a que actúen para alcanzar los objetivos. Y, en el ejercicio de dicha autoridad, como lo señala Reynaldo Suárez Díaz ⁽³⁰⁾ intervienen varios factores:

- 1.- Las características de quien manda.
- 2.- Las actitudes, necesidades y características de sus colaboradores.
- 3.- Los elementos que constituyen la organización: finalidad, ideario, estructura, naturaleza empresarial, entre otros.
- 4.- El medio social, económico y político.
- 5.- Circunstancias concretas.

La autoridad no es una cualidad del individuo, es una compleja relación de estos factores, derecho de mandar, que es fruto de su prestigio profesional, puesto que ocupa y de sus características personales.

El mismo Reynaldo Suárez ⁽³¹⁾ señala que, casi cualquier individuo puede ser jefe si, teniendo algunas capacidades básicas, sabe coordinar los problemas que se presentan en la organización, y si sabe relacionarse con la situación concreta. Por lo mismo, el éxito del directivo dependerá de su preparación intelectual, de sus dotes y habilidades en cuanto a su capacidad

⁽³⁰⁾ *idem*.

⁽³¹⁾ *ibid.* p. 288.

para relacionarse con sus subordinados y con sus circunstancias. Ante esto, se observa que un buen director debe reunir algunas cualidades básicas como las que señala Suárez Díaz ⁽³²⁾:

1.- Integridad: se refiere a la capacidad moral de cumplir lo prometido, buscando el beneficio de las partes involucradas. Esta capacidad de cumplimiento es a costa de cualquier esfuerzo y sacrificio personales, con tal de cumplir con lo prometido. En caso de no poder cumplir con lo estipulado, la persona íntegra informa inmediatamente a los afectados y procede a restaurar cualquier daño que pudiera haber ocasionado.

2.- Generar riqueza y distribuirla con justicia: la riqueza debe entenderse en los ámbitos social, cultural, tecnológico, espiritual, etc. y no sólo en el orden económico. Esta capacidad para producir beneficios debe acompañarse de una distribución justa de acuerdo con la aportación de los que la generaron. Por ello en la empresa deben generarse mejores condiciones que permitan evaluar tanto la aportación como el beneficio que se da y se recibe.

De esta manera, se genera una imagen justa de la empresa y se combate el estereotipo que tiene de explotación y abuso. Esta característica conduce directamente al concepto de productividad y se necesita desarrollar formas para poder medirla en el trabajo directivo.

3.- Afán de logro: es el deseo constante de lograr las metas fijadas y establecidas cada vez más altas. Sin el afán de logro no se generaría la riqueza del punto anterior. La persona puede iniciar obras o acciones que implican cierto riesgo o dificultad. La persona emprendedora se distingue de los demás por su capacidad creativa e innovadora. Estas personas enfrentan el reto y resuelven los problemas actuales, además de encontrar nuevas soluciones a los viejos problemas.

El progreso de una empresa, de una sociedad se debe en gran medida a las personas que son emprendedoras y cumplen lo prometido.

³²⁾ *idem.*

4.- Es emprendedor: se refiere a la capacidad de afán de logro, se distingue por su perseverancia.

5.- Equilibrio entre autoridad y responsabilidad: esta característica refleja el mecanismo de la delegación de autoridad, equilibrándolo con el de compartir la responsabilidad, es una habilidad importante, pues la tendencia usual es la de buscar tener la autoridad pero no la responsabilidad correspondiente, lo que ocasiona que la persona no desarrolle plenamente su capacidad de compromiso.

6.- Capacidad de riesgo: es evidente que es muy difícil que una persona progrese y se supere cuando no es capaz de afrontar ningún riesgo, esta capacidad de hacer frente a lo que implica determinada dosis de riesgo define las posturas de liderazgo o de seguidor. Se sabe a ciencia cierta, que para alcanzar el éxito, hay que arriesgarse, hay que enfrentarse a las situaciones problemáticas y utilizar lo mejor que tenemos para salir adelante.

7.- Espíritu de servicio: se refiere a la actitud de apoyo y ayuda ante las necesidades que se presentan en la sociedad. Puede definirse como la capacidad de entender los requerimientos o problemas de los demás, haciéndolos suyos, teniendo la plena disposición de ayudar.

8.- Solidaridad: ésta se da cuando los objetivos de un grupo están antes que los objetivos personales; es decir, el interés general se antepone al individual. Esto conduce a aprender a trabajar en equipo para el logro de dichos objetivos, evitando la tendencia al egoísmo.

Por otra parte, se sabe que esta característica emerge con mayor intensidad en situaciones especiales de crisis, posible bancarrota y cierre de la empresa, o circunstancias conflictivas.

9.- Conciencia social: esta característica permite entender las necesidades de la sociedad y la responsabilidad de atender dicho requerimiento.

El directivo que no desarrolla este aspecto, difícilmente es capaz de ver más allá de su empresa y por lo tanto, se obstaculiza la satisfacción de las necesidades sociales, es decir, directivos que actúan únicamente con el afán de lucro.

Por otro lado, existen diversos modos de desempeñar las funciones directivas, en los cuales el directivo actúa con determinado estilo.

L.5.1. Tipos de estilo directivo

Enseguida se presentan algunos de los estilos directivos que se dan dentro de las organizaciones.⁽³³⁾

A) Dirigentes autócratas: se caracterizan por tomar las decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus subordinados o bien, puede ser que los escuche, pero finalmente es él quien toma la decisión.

B) Dirigentes demócratas o participativos: son los directivos que involucran a su personal en la toma de decisiones y en el establecimiento de metas y objetivos. Se dice que este tipo de dirección favorece el desarrollo personal de los empleados, ya que estimula la aceptación del compromiso y la asunción de la responsabilidad por los acuerdos tomados entre todos.

C) Dirigentes *laissez-faire*: son aquellos que se caracterizan por permitir que su personal haga prácticamente lo que quiera, les da completa libertad y, en general, suele ser poco enérgico. Es obvio que con un estilo de dirección así no se puede tener la seguridad de alcanzar el tan deseado éxito empresarial.

Otra clasificación de los directivos enunciada por Megginson⁽³⁴⁾ es en cuanto a la *orientación o énfasis que dan a las tareas o a las personas*, y se tienen dos tipos principales:

³³⁾ *cf.* MEGGINSON, L. op. cit. p. 439.

³⁴⁾ *idem.*

A) Dirigentes orientados a la tarea o a la producción: básica - mente son los directivos que encaminan sus esfuerzos para que el trabajo se ejecute, dando mayor peso a la "...planeación, programación y al procesamiento del trabajo y en el estrecho control de la calidad." ⁽³⁵⁾

B) Dirigentes orientados a las personas: su atención se centra en el bienestar y sentimientos de sus seguidores; tiene confianza y seguridad en sí mismo, así como una fuerte necesidad de ser aceptado por los miembros de su equipo.

Los estilos directivos enunciados son, por decirlo así, los básicos; sin embargo, a través del tiempo se han realizado diversos estudios sobre la dirección.

1.5.1.1. Tres principales enfoques directivos

A continuación se presenta una breve descripción de los tres principales enfoques directivos, de acuerdo a la síntesis elaborada por Megginson. ⁽³⁶⁾

1.- El enfoque de los rasgos: esencialmente los estudios de este enfoque consideraban que la dirección efectiva se lograba a través de un conjunto de cualidades o rasgos que debían reunir los directivos. Entre las características más distintivas figuran: conocimientos e inteligencia, imaginación, confianza en sí mismo, integridad, equilibrio emocional, entusiasmo, etc. Pero se sabe que el hecho de poseer tales cualidades no garantiza la efectividad directiva, son solo medios, pues algunos rasgos no son fundamentales, ya que existen directores muy capaces que no necesariamente poseen todo ese cúmulo de cualidades.

2.- Enfoque del comportamiento: los estudios realizados sobre este enfoque, "suponen que los dirigentes no nacen, sino que se hacen..." ⁽³⁷⁾; es decir, se centran en lo que los dirigentes *hacen*, más que en lo que *son*.

⁽³⁵⁾ *idem*.

⁽³⁶⁾ *ibid.* p. 441.

⁽³⁷⁾ *ibid.* p. 444.

Afirmando que los rasgos son estables y que el comportamiento se aprende. Esta perspectiva considera la orientación del directivo, ya sea hacia los empleados, hacia la producción ó a ambos elementos. En donde el aspecto del comportamiento gira no sólo en torno al trabajo que se va a realizar, sino también en la satisfacción de los empleados.

Las investigaciones y teorías más destacadas en este ámbito son los estudios de Kurt Lewin; las teorías X y Y de Douglas McGregor, los estudios del psicólogo Rensis Likert y la cuadrícula administrativa de Blake y Mouton.

Estos estudios en general, pugnaban por un estilo directivo ideal, cuyos cimientos estuvieran asentados en una administración participativa.

3.- Enfoque situacional y de contingencia: los dedicados a la investigación de este enfoque han concluído que no existe un estilo directivo válido para todos los dirigentes y circunstancias, sino que el modelo a utilizar ha de ser "contingente sobre factores tales como la situación, las personas, las tareas, la organización y otras variables del ambiente" ⁽³⁸⁾. Este modelo considera que intervienen varios factores en el comportamiento de la dirección entre los cuales figuran:

A) Macrofactores: aquellos elementos que influyen directa o indirectamente en la dirección.

- Factores económicos
- Factores históricos y culturales
- El sector industrial
- La organización

³⁸⁾ *ibid.* p. 454.

B) Microfactores:

- Antecedentes y características de personalidad de los directivos.
- El comportamiento de los supervisores y su personalidad.
- El nivel de la organización y tamaño del grupo de trabajo.

Estos elementos van delineando el tipo de dirección que se ejercerá en determinado momento, bajo tales o cuales circunstancias y atendiendo al personal que interviene.

Dentro de este enfoque destacan las teorías del Modelo continuo de la dirección de Tannenbaum y Schmidt; la teoría de contingencia de Fiedler, y la teoría del ciclo vital del Hersey y Blanchard.

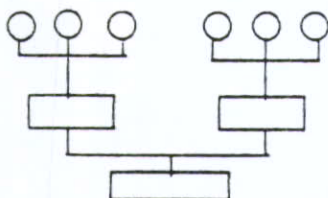
Sin embargo, centraremos la atención en el estudio de un nuevo perfil directivo.

1.5.1.2. La dirección por servicio

Anteriormente no se le prestaba gran atención al sector servicios, pero en la actualidad está cobrando mayor auge debido a que no es igual dirigir una empresa industrial que una de servicios, aunado a que no basta con ofrecer buenos productos y alta tecnología, sino que también es necesario dar plena satisfacción a los requerimientos del cliente mediante un servicio de calidad.

Para lograr esto, se precisa de un estilo de dirección diferente, que tenga una estructura tal que busque el servicio no hacia el mando, sino hacia el cliente. De esta manera, la estructura organizacional a seguir ya no es la tradicional, sino la que "presenta al directivo como un "facilitador" que ha de hacer posible que sus subordinados tomen decisiones. Y así, en una

cadena ininterrumpida, hasta el punto de contacto con el cliente exterior"⁽³⁹⁾, en donde la representación de la estructura organizacional quedaría así:



Esto indudablemente cambia el sentido de la autoridad, en donde el director se presenta como facilitador de los empleados para dar cauce a su iniciativa y que tomen las decisiones pertinentes. Claro está que ha de ser encaminado a brindar un buen servicio.

Como este nuevo enfoque directivo implica el permitir que el personal tome las decisiones para ejercer mayor control sobre su trabajo así como dominio del mismo, es necesario habilitarlo para tal efecto, y uno de los medios para facilitar tal tarea es la capacitación, lo que significa mantener al personal lo suficientemente preparado para un desempeño eficaz. Esto económicamente hablando tiene un alto costo, pero vale la pena verlo en términos de inversión, pues los resultados favorecerán el crecimiento de la empresa, la obtención de ganancias financieras, el desarrollo del personal y uno de los elementos más importantes, la satisfacción del cliente. En realidad, ésto es un círculo, pues si se tienen empleados bien capacitados, satisfechos con el trabajo que realizan, se tendrán clientes satisfechos y esto, lleva a obtener ganancias financieras.

Otro elemento a tener en cuenta y que posibilita tener los recursos humanos adecuados es retener al personal que por su rendimiento y el entrenamiento recibido es sumamente valioso para la empresa. Unido a un sistema eficaz de selección de personal.

³⁹⁾ *cf.* GINEBRA, J. y ARANA, R. *Dirección por servicio: la otra calidad*. p. 40.

Es importante señalar que en este nuevo estilo ha de quedar muy claro que todos conforman una cadena de clientes y proveedores internos dentro de la compañía. Esto supone que funcionan como clientes internos cuando solicitan un producto o servicio a otro miembro de la misma con el fin de cumplir con sus funciones, actuando éstos últimos como proveedores internos, en donde cada quien debe cuidar que lo que hace o produce esté bien hecho, pues al final de la cadena de procesos lógicos, el producto o servicio generado por su actividad llegará al cliente externo o consumidor final. Para ello, también es necesario que se alleguen de proveedores externos que les suministren materia prima, equipo de trabajo, maquinaria, etc., de calidad total que les permita generar productos y servicios con calidad.

Esto lleva consigo todo un cambio en la cultura organizacional y en todos los que conforman la organización, estando conscientes y preparados para hacer frente a las resistencias que siempre se oponen a los cambios.

Un factor a considerar son las políticas comerciales en cuanto al número de clientes que se atiende, lo cual conlleva un análisis profundo del número que real y efectivamente se puede atender y no querer tener miles de clientes en aras de una atención mediocre; se deben buscar estrategias que permitan optimizar los costos e implementar un proceso de mejoramiento de la calidad tanto en el producto como en el servicio que se ofrece al cliente de manera continua y sistemática.

CAPITULO II
CAPACITACION

II.1. Concepto

La eficiencia y el éxito de cualquier organización depende de diversas variables, entre ellas la buena capacitación de sus miembros. Los empleados de nuevo ingreso requieren de una capacitación e inducción antes de encargarse de su puesto de trabajo, mientras que los empleados que ya están, necesitan del entrenamiento para mantenerse acorde con las exigencias de su empleo actual y para prepararse para traslados y promociones.

La capacitación motiva de alguna manera a los empleados para trabajar más, pues si adquieren mayor dominio y control sobre su trabajo, tenderán a desempeñarse más y mejor.

Los buenos empresarios reconocen a la capacitación como un proceso continuo y no como una actividad de una sola vez, pues los nuevos problemas, procedimientos, equipos, conocimientos, empleos, marcan la necesidad de capacitar a los trabajadores día con día.

Conviene aclarar oportunamente qué se entiende por capacitación, desarrollo y adiestramiento.

El adiestramiento: "es la acción destinada a desarrollar y/o perfeccionar las habilidades manuales y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo" ⁽⁴⁰⁾.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento y hace referencia a: "la acción destinada a desarrollar y perfeccionar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo" ⁽⁴¹⁾.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún puesto que: "significa el progreso integral del hombre y,... abarca la adquisición de conocimientos, el

⁽⁴⁰⁾ M.A.J. y REZA, T. Capacitación en el puesto de trabajo: cómo enseñar en 4 pasos. p. 62.

⁽⁴¹⁾ ibid. p. 77.

fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades -que son requeridas para el desarrollo de los trabajadores".⁽⁴²⁾

En este caso, en particular, atenderemos principalmente el ámbito de la capacitación. Veamos por qué.

El desarrollo del hombre es 90% el resultado de su experiencia en su trabajo cotidiano, esto por razones obvias, pues una parte considerable de su vida la pasa laborando en la empresa y en base a su desempeño ya sea deficiente o satisfactorio, participa en el desarrollo o detrimento de su compañía. Hecho que las organizaciones deben reconocer en su importancia y trascendencia para que apliquen la capacitación teniendo en cuenta el papel de la educación en la empresa. Recordando que existen varios tipos de educación y uno de esos tipos es la educación profesional, que puede ser institucionalizada o no, y que tiene por objetivo "la preparación del hombre para la vida profesional"⁽⁴³⁾. Dicha educación abarca tres etapas:

- La que prepara al hombre para la profesión → Formación profesional.
- La que adapta al hombre para una función → Capacitación
- La que perfecciona al hombre para una carrera → Desarrollo profesional

Desde luego que no se debe tomar a la capacitación únicamente como la educación que adapta al trabajador a una función, sino que la educación debe ser integral en todos sus niveles, así, dentro de la empresa, ésta "...debe dar -en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo- una visión universal básica y... orientar los programas... (hacia) los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto".⁽⁴⁴⁾

⁽⁴²⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 13.

⁽⁴³⁾ CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. p. 457.

⁽⁴⁴⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 21.

Por lo tanto, la capacitación es el medio idóneo para impulsar al personal de una empresa, al mismo tiempo que establece las condiciones propicias para una auténtica automotivación e integración en la misma.

En este sentido, dos son los fines de la capacitación en la empresa:

“1) Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.

2) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto”.⁽⁴⁵⁾

II.1.1. Objetivos genéricos de la capacitación

Conforme al estudio presentado por Chiavenato⁽⁴⁶⁾, los objetivos de la capacitación son:

1.- Transmisión de la información: para obtener óptimos resultados, se requiere en primera instancia, proporcionar la información necesaria a los capacitandos sobre el trabajo, misma que estará en función de los contenidos de los programas establecidos, con miras a lograr los objetivos formulados.

2.- Desarrollo de habilidades: se orienta al desarrollo de habilidades y conocimientos directamente relacionados con el puesto que se desempeña, o en relación a posibles ocupaciones futuras. Básicamente es una formación dirigida hacia el trabajo.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes: se enfoca al cambio de actitudes poco favorables o positivas en los trabajadores y demás integrantes de la organización, como pueden ser: el aumento de la motivación, la fortaleza para superar los retos y los obstáculos, el compromiso, la apertura al cambio, etc.

⁽⁴⁵⁾ *Ibid.* p. 22.

⁽⁴⁶⁾ *cf.* CHIAVENATO, I. *op. cit.* p. 460.

4.- Desarrollo del nivel conceptual: se encamina hacia el desarrollo de las capacidades intelectuales superiores.

La tarea de capacitar al personal de la empresa es una responsabilidad compartida, pues no sólo compete al departamento de recursos humanos, sino que está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles, tarea de los supervisores así como de los mismos empleados.

II.1.2. Beneficios de la capacitación

La capacitación no sólo representa una labor intensa y de arduo trabajo, sino que también lleva consigo una serie de "...beneficios tanto para los individuos que la reciben como para las mismas empresas. Entre los beneficios que reporta están":⁽⁴⁷⁾

1.- Productividad: al ayudar al empleado a que desarrolle más eficientemente su trabajo, incrementa su rendimiento y su productividad y con ello, las utilidades de la compañía.

2.- Calidad: los programas de capacitación al proporcionar a los empleados conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para efectuar mejor su trabajo, se les está dando lo necesario para realizar un trabajo de calidad.

3.- Planeación de los recursos humanos: la compañía al preparar y aprovechar al máximo el potencial humano de su personal, se está preparando para satisfacer sus propias necesidades futuras de personal.

4.- Moral: el ambiente organizacional suele mejorarse cuando dentro de la compañía existen programas educativos apropiados. Esto obedece a varias razones, como por ejemplo, la productividad y la calidad del producto tienden a mejorarse, por lo que los incentivos financieros se pueden incrementar, pudiendo también verse reflejado en los ascensos internos, etc., con lo cual la moral se puede elevar, aún cuando influyen factores en -

⁽⁴⁷⁾ cf. SIKULA, A. y MCKENNA, J. Administración de recursos humanos: conceptos prácticos. p. 226.

ésta, el buen diseño y resultados satisfactorios de la capacitación pueden favorecerla.

5.- Salud y seguridad: la salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que un ambiente laboral seguro puede conducir a actitudes mentales más estables por parte del empleado.

6.- Prevención de la obsolescencia: los esfuerzos continuos de capacitación son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores acerca de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. Los programas de capacitación y desarrollo fomentan la iniciativa y la creatividad de los empleados y ayudan, por tanto, a prevenir la obsolescencia de los trabajadores. Se entiende por obsolescencia del empleado como “la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y las exigencias de su trabajo”⁽⁴⁸⁾. Y la principal causa de la obsolescencia de los empleados es el cambio tecnológico.

Dicha obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos en términos del impacto en los empleados, y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico. Los retos del cambio tecnológico sólo pueden enfrentarse mediante relaciones de apoyo al personal, capacitación o desarrollo organizacional estructurados y otros programas que ponen en funcionamiento todos los recursos de una empresa para resolver los problemas que plantea la obsolescencia de los empleados.

7.- Desarrollo personal: pues de los beneficios que se obtienen de la capacitación no sólo participa la organización, sino también el personal en cuanto a que su nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades, dominio de su trabajo, etc., propicia un crecimiento y una mejora personales.

⁽⁴⁸⁾ *Ibid.* p. 228.

Como se observa, la capacitación es un recurso sumamente valioso tanto para las organizaciones como para las personas, por este motivo, a continuación se presenta una lista de beneficios más específicos ⁽⁴⁹⁾.

De modo más concreto, los *Beneficios para la organización* son los siguientes:

- a) Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- b) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Aumenta la moral de la fuerza de trabajo.
- d) Ayuda al personal con los objetivos de la organización.
- e) Crea mejor imagen.
- f) Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g) Mejora la relación jefes-subordinados.
- h) Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- i) Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- j) Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- k) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- l) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- m) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

⁽⁴⁹⁾ cfr. WERTHER, W. y KETH, Davis. Administración de personal y recursos humanos. p. 149.

- n) Aumenta la productividad y la calidad del trabajo.
- o) Elimina los costos ocasionados por recurrir a consultas externas.
- p) Se promueve la comunicación a toda la organización.
- q) Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la Organización:

- a) Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- b) Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c) Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d) Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e) Aumenta el nivel de satisfacción en el puesto.
- f) Permite el logro de metas individuales.
- g) Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h) Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, internas y externas, y adopción de políticas.

- a) Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- b) Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

- c) Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- d) Hace viables las políticas de la organización.
- e) Alienta la cohesión de los grupos.
- f) Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- g) Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

II.2. Sinopsis histórica de la capacitación

La capacitación es tan antigua como el hombre mismo. "El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos".⁽⁵⁰⁾

Por los documentos existentes, se sabe de la existencia de aprendices desde el año 2000 A.C., en donde la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente de la capacitación.

Con el paso del tiempo y con el surgimiento de la era industrial a mediados del siglo XVIII, aparecen un sin fin de escuelas industriales con el objetivo de lograr tener un mayor y profundo conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

Ya en el siglo XX, la capacitación empieza a tener más desarrollo y es en 1915 en los Estados Unidos de Norteamérica en donde se crea un método de enseñanza denominado "Método de los cuatro pasos" para ser aplicado al entrenamiento militar. Consta de los siguientes pasos:

1) Mostrar

⁽⁵⁰⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 14.

- 2) Decir
- 3) Hacer
- 4) Comprobar

De las dos guerras mundiales sufridas en este siglo, los gerentes comenzaron a pensar en la ardua tarea de capacitación que se había logrado durante el conflicto bélico. De esta experiencia surgió un nuevo sentido de la importancia de los empleados y de su potencial si se les capacitaba apropiadamente, "por primera vez se desarrolló la idea de que la educación y la capacitación deberían considerarse como inversiones en recursos humanos, o al menos como inversiones de capital" ⁽⁵¹⁾. Debido a que históricamente la inversión realizada en programas de capacitación y desarrollo se consideraba como un gasto financiero, pero ya se está reconsiderando esta postura y se ve a los empleados como activos humanos de la empresa y que precisan de reinversión para que actúen de manera eficaz, tomando a la capacitación como una función organizada y sistematizada. Esto aconteció alrededor del año 1940.

Otra de las consecuencias del enfrentamiento bélico mundial, en el ámbito de la capacitación, es que se crearon múltiples técnicas de entrenamiento, cuyos principios se han adaptado y aplicado a otras esferas del quehacer humano, y en especial, la industria.

Por otra parte, en México, hace apenas 12 o 15 años que las empresas públicas y privadas empezaron a darle importancia a la capacitación. A partir de entonces, se han creado diversos institutos de capacitación para las organizaciones, para que puedan dar satisfacción a sus necesidades de entrenamiento, independientemente de que las mismas instituciones cuenten con sus propios sistemas.

⁽⁵¹⁾ BIKULA, A. y MCKENNA, J. *op. cit.* p. 231.

II.3. Bosquejo histórico de la capacitación y el adiestramiento en México.

Es un hecho el que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de los recursos humanos con que cuenta una empresa presenta un origen o una razón de ser, prácticamente casi todas las organizaciones se preocupan por dar cierto entrenamiento a su personal, acorde con sus necesidades personales y las propias de la institución.

“En este sentido, El Manual de Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del año de 1981 ⁽⁵²⁾, indica que: el capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registran actividades en esa materia. El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad laboral.

Posteriormente, en 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje que, con algunas modificaciones se recogió en el de 1884.

En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su Título Tercero al Contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Durante este período, la figura de este contrato sirvió, más que para capacitar a las personas que por primera vez ingresaban a la actividad productiva, o a las que cambiaban de área ocupacional, para procurarse mano de obra barata y propiciar la explotación de los trabajadores.

Un documento elaborado por la fundación Barros Sierra, denominado “Educación Técnica y Formación Profesional Extra-escolar en México, Evolución Histórica y Tendencias” ⁽⁵³⁾, publicado durante los 80’ muestra

⁽⁵²⁾ cf. REZA, C. Antecedentes de la capacitación y el adiestramiento en México. en “Laboral”. p. 90.

⁽⁵³⁾ idem.

algunos indicadores de importancia en esta evolución. Así, habla de una etapa de consolidación, situada entre los años de 1940 y 1962, destacando el interés para la formación ocupacional de los trabajadores fue limitado en principio, pero paulatinamente fue aumentando, como medio para hacer más competitivas a las nuevas industrias. La apertura de nuevos empleos industriales requirió de mayores cantidades de mano de obra, e impartir a ésta la cultura industrial que le permitiera insertarse dentro de los sistemas de producción mecanizada.

En el mismo documento se mencionan dos etapas más: una que es llamada de correlación entre las necesidades del aparato productivo nacional y el sistema educativo 1962-1980 y otra de adecuación estrecha entre dos mismos aspectos, esta última etapa parte de 1977 a la fecha.

Los esfuerzos que en este sentido ha hecho el gobierno federal incluyen la instalación de las secundarias técnicas, los centros de capacitación para el trabajo agropecuario o industrial, los fideicomisos de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra y del Centro Nacional de Productividad, ARMO-CENAPRO, el CONALEP, etc., todos ellos con alcances bastante limitados y sin lograr vincular aún esas necesidades entre aparato productivo y sistema educativo.

La Nueva Ley Federal del Trabajo promulgada en 1970, suprime el Contrato de Aprendizaje, sin sustituirlo con alguna disposición similar. Sin embargo, en la fracción XV del art. 123. de este ordenamiento jurídico se establece la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

Acciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ⁽⁵⁴⁾

A partir de 1971, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha realizado una serie de acciones para promover, coordinar y supervisar formalmente en las empresas la formación profesional de sus trabajadores.

⁽⁵⁴⁾ *ibid.* p. 91.

En enero del mismo año, se creó el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, dependiente de la Dirección General del Trabajo, sus funciones básicas fueron:

- 1.- Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación.
- 2.- Vigilar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores.
- 3.- Establecer correspondencia con los centros de trabajo, a fin de que éstos reporten información relativa a sus programas de capacitación.

El Departamento de Vigilancia como parte de sus actividades iniciales, realizó un estudio piloto con 300 empresas, de las que se obtuvo información que permitió diseñar un programa para promover la capacitación en los centros de trabajo.

Para el año de 1975 ya se tenía la información de otros 1801 centros de trabajo que, sumados a los primeros 300, dieron un total de 2101 expedientes.

Por su lado, el sector obrero logró a través de sus contratos colectivos, algunas conquistas en esta materia, dentro de las que se destacó la creación del ICIC, Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera.

La Secretaría del Trabajo como parte de su dinámica propia y de la priorización de sus programas, continuó reforzando las acciones tendientes a revisar los avances de la capacitación de los trabajadores, en este sentido, se creó la Dirección General del Empleo y Formación Profesional en el año de 1977.

Conviene mencionar que durante 1976, se realizó un documento informando sobre el estado de la capacitación en la industria de la transformación, mismo que se publicó en 1978.

El 1o. de septiembre de 1977, el presidente en turno, en su primer informe de gobierno, hizo mención al proyecto de iniciativas de reforma al artículo 123 Constitucional, que elevaban la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores al máximo rango jurídico. El 29 de noviembre del mismo año, el ejecutivo expuso ante el Congreso de la Unión, los motivos por los cuales deberían reformarse las fracciones XII y XXXI del apartado A, del artículo 123, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Por medio de estas reformas se consignaba en la Ley suprema de la Federación, el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo, así como la federalización y aplicación de las normas laborales relacionadas con este tópico.

La iniciativa de ley propuso que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidades coexistentes: actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en suma, abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibilitaran el ascenso a puesto de nivel superior.

Las adiciones propuestas, y que salvo modificaciones superficiales siguen en la actualidad vigentes, señalan que el tiempo que se destine a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores debe estar comprendido, por lo general, dentro de la jornada de trabajo y consideran como excepciones a esta regla el que se pacte en forma distinta entre el trabajador y el patrón de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se realice y el común acuerdo entre ambos, o bien, cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

La propia iniciativa prevé la formulación de registros de trabajadores con habilidades certificadas dentro de cada una de las ramas industriales o actividades económicas, lo que permitirá planear una política de empleo y encauzar debidamente a los demandantes de trabajo a los puestos idóneos, ya que se reconoce que el desenvolvimiento óptimo de la relación de

trabajo, está en proporción directa a la congruencia que exista entre la naturaleza del puesto y las aptitudes que posea el trabajador.

Desde el punto de vista operativo, la iniciativa que se comenta, conceptúa la existencia de una estructura vertical que parte de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada empresa o establecimiento y concluye, en el último nivel, con la presencia de un organismo descentralizado de la STPS, cuya denominación sería el de Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, UCECA.

En este sentido, se destaca la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a cargo de la UCECA, cuyos principales objetivos son:

- 1.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- 2.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Aprobada la iniciativa de reformas a la Ley Federal del Trabajo, éstas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, con vigencia a partir del 1o. de mayo del mismo año.

En 1983, desaparece la UCECA quedando todas sus atribuciones a cargo de la STPS, misma que las encomendó a su Dirección General de Capacitación y Productividad, DICA-PRO, para su implementación. Para sustentar esta medida fue necesario modificar la Ley Federal del Trabajo.

Las acciones que se realizaron para cumplir con los objetivos del Servicio Nacional, ahora a cargo de DICAPRO, se canalizaron hacia la organización, promoción y supervisión, vía el registro de actividades tales como:

- Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Constancias de Habilidades Laborales.

- Agentes capacitadores.
- Sistemas generales.
- Empresas hasta con 19 trabajadores.

Todas estas acciones fueron posibles gracias a la formulación y publicación de distintas disposiciones administrativas, denominadas también "Criterios Generales" ⁽⁵⁵⁾.

Durante esos años de actividad, se tuvieron algunos logros y objetivos alcanzados. Las acciones desarrolladas para tal efecto, fueron establecidas en los Planes Globales de Desarrollo que a continuación se enumeran:

I.- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, con los objetivos principales de:

A) Promover el incremento de la productividad de los sectores, industrial, comercial y de servicios en todos sus niveles.

B) Propiciar el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.

C) Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.

D) Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.

II.- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991- 1994, los objetivos que se pretenden alcanzar son:

A) Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva,

⁽⁵⁵⁾ *ibid.* p. 93.

mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.

B) Establecer los mecanismos necesarios para que la población trabajadora tenga una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para que desarrolle su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

C) Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

D) Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.

E) Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

III.- Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de 1992, sus propósitos son:

A) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

B) Superación y desarrollo de la administración en las empresas.

C) Énfasis en los recursos humanos: capacitación permanente, --- condiciones del lugar de trabajo, motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores, remuneración.

D) Fortalecimiento de las relaciones laborales.

E) Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y -- desarrollo.

F) Entorno macroeconómico y social, propicio y a la calidad -- empresarial.

Como es posible percatarse, las intenciones del Gobierno, los objetivos de los programas sectoriales y las supuestas acciones empresariales, son actividades loables, sin embargo, no es posible verificar si han sido alcanzadas o se han quedado en buenas intenciones.

II.4. Panorama actual de la capacitación en México

Todos sabemos que en México -y en todo lugar- existe una fuerte demanda de personal calificado, que en ocasiones las universidades y distintas instituciones educativas no están en posibilidades de ofrecer, por lo que el papel de la capacitación en la empresa es fundamental. Debido a que en la actualidad nos encontramos en una sociedad en la que predominan la competitividad, la apertura y la penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas y avanzadas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, a la excelencia, rapidez en la toma de decisiones,... etc., por lo que la capacitación se presenta como una exigencia para todos, puesto que es una de las formas más efectivas de hacer frente al cambio y es móvil para conducirnos hacia la superación y el desarrollo.

Pero, ¿cuáles son los problemas por los que atraviesa la sociedad empresarial mexicana?, veamos algunos de ellos.

En los últimos años, y más recientemente se ha dado auge a la utilización de estrategias de capacitación "de moda" como la calidad total, la excelencia, los círculos de calidad, adoptándose sin realizar una basta investigación sobre cuáles tuvieron éxito, cuáles no y por qué no lo tuvieron, sin diseñar para los trabajadores, organizaciones, circunstancias y demás características nacionales un traje a la medida en cuanto a capacitación se refiere.

Por otra parte, "algunas conclusiones que arrojó una investigación de necesidades de capacitación y los estudios realizados por la Secretaría del Trabajo, y que sustentaron el diseño y establecimiento del Servicio Nacional de Capacitación y adiestramiento fueron:"⁽⁵⁶⁾

Al ser la inversión total -en materia de capacitación- proporcionalmente menor en la pequeña y mediana empresa, en relación con la grande, sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente menores, factor que sin duda incide también en sus niveles de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

El nivel promedio de escolaridad para la industria no rebasa el cuarto año de primaria. Y el nivel promedio de educación de la Población Económicamente Activa sólo llega al tercer año de primaria, cifras realmente alarmantes.

A su vez, también se identificó falta de planeación y políticas reguladoras en el área de capacitación a nivel nacional.

Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.

Se detectaron también programas de promoción, supervisión y coordinación, por parte del Gobierno, muy limitados en cuanto a fuerza jurídica y recursos. Ausencia total de sistemas de información que permitan conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos.

Algunos de los problemas mencionados fueron solucionados con el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación, pero otros subsisten.

"En una investigación efectuada a 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras sobre el estado de la capacitación, efectuada por

⁽⁵⁶⁾ REZA, C. *op. cit.* p. 86.

el despacho Asesoría y Administración Aplicadas, S.A., se obtuvieron los siguientes resultados:"⁽⁵⁷⁾

- La mayoría de las empresas encuestadas no evalúa los resultados de la capacitación.

- Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.

- No se hacen diagnósticos de capacitación correctos y con esa rudimentaria base se abocan a satisfacer sus necesidades vía cursos-eventos circunstanciales. Y en algunos casos, se capacita sólo por cumplir la ley.

Por otro lado, encontramos que algunas grandes empresas cuentan con sistemas de capacitación avanzados -IBM, Xerox Mexicana, Seguros Monterrey, Kodak, entre otras-, pero no quiere decir que en todas las demás se presente la misma situación. El principal problema se observa en la micro, pequeña y mediana empresa, en las cuales, si se llega a hacer capacitación, en el mejor de los casos, es muy rudimentaria, pero en la gran mayoría, ni siquiera se tiene idea de lo que hay que hacer en este sentido.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, señala en el capítulo 2, "Tendencias de la Productividad y Factores limitantes"⁽⁵⁸⁾, los siguientes indicadores:

- Se destina menos del 0.5% del producto interno bruto a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados como Estados Unidos de Norteamérica, Alemania y Japón el monto llega alrededor del 3.0%.

- Las empresas dedican sólo el 1.0% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.

- 4.2 millones de mexicanos, mayores de 15 años, siguen siendo analfabetos.

⁽⁵⁷⁾ *ibid* p. 87.

⁽⁵⁸⁾ *ibidem*.

- Del total de la población urbana de 12 años y más, poco menos del 1.0% ha llegado al nivel profesional medio y el 3.0% ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

- Sólo el 30% de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

Ante este preocupante panorama, el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad se ha planteado como líneas de acción para dar solución a la problemática los siguientes puntos:

- Replantear las estructuras organizativas de las empresas diagnosticando su problemática, buscando su simplificación estructural, mejorando sus flujos de información, redefiniendo su misión, promoviendo la capacitación relacionada con atención a proveedores y el trabajo en equipo.

- Mejorar la administración interna de las empresas a través de la capacitación permanente y el establecimiento de programas de planeación estratégica, productividad, calidad total, administración participativa, conciencia ecológica, etc.

- Buscar la superación constante de los recursos humanos por medio del diagnóstico y análisis cuantitativo y cualitativo de su composición al interior de las empresas, establecer sistemas integrales de capacitación e inducción y perfeccionar las perspectivas de ascenso, entre otras medidas.

- Mejorar las condiciones de los lugares de trabajo, haciendo funcionar a las comisiones mixtas de capacitación, higiene y escalafón, principalmente. Motivar y estimular a los trabajadores, así como la mejora de los sistemas de remuneración.

- Fortalecer los programas de relaciones laborales superando conflictos y facilitando la negociación.

- Modernizar las empresas, mediante el mejoramiento tecnológico y científico, mejorar los índices de analfabetismo, entre otras acciones de relevancia.

En realidad, son medidas muy ambiciosas y que se desea no se queden en simples propósitos y buenas intenciones, sino que sean acciones en las que participen activamente tanto las empresas como el gobierno.

II.5. Tipos de capacitación

Básicamente se habla de los siguientes tipos de capacitación ⁽⁵⁹⁾:

1.- Capacitación de inducción o de integración: su objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará. Esto se realiza mediante un Programa de Integración o de Inducción, en donde se le da a conocer la filosofía de la organización, su estructura, sus objetivos, su normatividad, las instalaciones, sus compañeros de trabajo, sus superiores y en su caso, sus subordinados, así como las características propias de su trabajo.

2.- Capacitación después del ingreso en el trabajo: para que el empleado sea realmente eficiente, requiere de una continua preparación, por lo que dicha capacitación debe obedecer a todo un proceso y programación sistemáticos. Esta se divide en dos:

a) Capacitación en el sitio de trabajo: ésta se da tanto a los empleados como a los supervisores, no requiere de instalaciones o de equipos especiales, en ésta, el empleado aprende mientras trabaja.

b) Capacitación fuera del sitio de trabajo: tiene lugar en aulas, o locales especialmente destinados para esta actividad. Tiene por ventaja el prestar toda la atención a la capacitación, lo cual no es posible cuando el empleado se encuentra en las tareas de producción.

⁽⁵⁹⁾ *cf.* CHIAVENATO, L *op.cit.* p. 439.

3.- Capacitación en el trabajo: engloba las actividades que se relacionan directamente con el trabajo cotidiano, las cuales pueden establecerse de modo permanente y sistemático. En este tipo de capacitación -y en todo- es de vital importancia la participación y el compromiso del jefe como corresponsable de la capacitación de sus empleados, así como la efectiva ayuda de los instructores.

4.- Capacitación individual: es la que se proporciona a una sola persona, en donde se le imparten los conocimientos, experiencias y herramientas necesarias para que desempeñe mejor su trabajo. Los medios que generalmente se utilizan son lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes, entre otros.

5.- Capacitación externa: es la que se utiliza cuando la organización no cuenta con los medios necesarios para impartir la capacitación a sus propios empleados o bien, cuando se requiere de instituciones especializadas.

6.- Capacitación dirigida: consiste en entrenar al empleado con equipos y materiales similares a los usados en su trabajo, en un local apropiado, dándose todo el énfasis a la capacitación, presenta la ventaja de minimizar los problemas de la transferencia del aprendizaje.

II.6. Medios para impartir la capacitación

Para que realmente funcione la capacitación que se da a los empleados, es necesario partir de una sólida base sobre las necesidades de entrenamiento que han de ser satisfechas.

Una forma de no perderse y dar pasos seguros sin temor a equivocarse, es llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que nos permita tener un conocimiento claro y objetivo sobre aquellos aspectos que requieren de capacitación.

Existen diversos modos de efectuar el DNC y a continuación presentamos un modelo.

II.6.1. Pasos para determinar las necesidades de capacitación

Paso 1: Identificación de los problemas presentes y futuros de la organización, para este fin se requiere:

- La identificación de objetivos.
- Identificación de objetivos del área a corto y largo plazo.
- Metas operacionales, identificar cuáles se cumplen y cuáles no.
- Determinar los sectores del área que obstaculizan el logro de las metas.
- Ver los proyectos futuros.

Paso 2: Repercusión de los problemas en los objetivos, esto implica:

- Entrevistar al superintendente o al jefe del departamento.
- Consulta de archivos.
- Jerarquizar los problemas.
- Análisis de la información obtenida.

Paso 3: Identificación de las causas del problema, acción que contempla:

- Consulta de archivos y registros.
- Aplicar la técnica de corrillos con el personal.
- Análisis de la información para identificar causas.

- Determinación de problemas, síntomas y causas.

Paso 4: Determinación de causas que pueden eliminarse parcialmente o totalmente con la capacitación, se requiere:

- Determinar la selección de problemas.
- Aplicar la técnica de corrillo con el grupo de trabajo en la solución del problema.

Paso 5: Determinar quiénes tienen necesidad de entrenamiento y se tienen que efectuar las siguientes actividades:

- Relacionar los puestos con la causa del problema.
- Determinar los puestos que requieren de la capacitación, para lo cual se recurre a la información que hay en la descripción de puestos y a entrevistas con el personal que opera.
- Clasificación de la actuación que ha de seguirse: lista de verificación e inventario de habilidades.
- Jerarquizar necesidades.
- Recopilar datos administrativos de las personas que se capaciten.

Para llevar a cabo la implementación de este proceso de DNC, se sugiere la utilización de ciertas herramientas.

II.6.1.1. Herramientas para determinar las necesidades de capacitación

Las herramientas que a continuación se enumeran, son algunos de los medios de los que se puede valer la persona encargada de efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación. Entre los más usuales están:

1.- Entrevista: es la conversación entre dos o más personas con un propósito establecido. Esta puede manejarse de forma dirigida y no dirigida, semidirigida, abierta o cerrada, depende de lo que se quiere indagar, y la persona que será entrevistada. Se sugiere utilizar la entrevista de tipo semidirigido con el personal administrativo, la dirigida para puestos operativos, y la no dirigida para identificar actitudes.

Para que la entrevista sea confiable, se recomienda triangular la información: corroborar que la información que se obtuvo es la correcta. Y además, se debe cuidar que las preguntas estén bien formuladas; y que, al emitir un informe de los resultados, éste sea descriptivo más no evaluativo. Previo a todo esto, se deben tener objetivos claramente definidos.

2.- Encuesta: contiene preguntas o aspectos con el fin de conocer cuál es la opinión de la gente sobre lo que se está investigando.

3.- Cuestionarios: están dirigidos a los conocimientos de la gente, abarcan cuestiones muy específicas para identificar las necesidades en materia de capacitación.

4.- Descripción de puestos: se refiere a la revisión documental de la descripción de puestos existentes, esta herramienta se complementa con la entrevista. Sirve para detectar las habilidades, los conocimientos y las actitudes que requiere el puesto; es decir, el deber ser del puesto.

5.- Perfil del puesto: hace referencia a las características personales y conocimientos específicos que debe tener el personal que aspire a ocupar dicho puesto.

6.- Índices: unidos a los indicadores, proporcionan un valor numérico que sirve como patrón de referencia sobre el desempeño.

7.- Observación directa: permite verificar la existencia de trabajo ineficiente, daño al equipo, retraso en las actividades, desperdicio de la materia prima, alto índice de ausentismo o retardos, etc. En ésta, se tiene

que definir con claridad lo que se va a observar y analizar las condiciones en que se llevará a cabo dicha observación.

8.- Evaluación de la capacitación: implica el análisis de los resultados que se han obtenido de la capacitación que se ha impartido, con el fin de detectar aspectos a mejorar, ampliar o eliminar.

9.- Evaluación del desempeño: posibilita el descubrir a los empleados de bajo rendimiento. Se puede efectuar mediante la revisión de los objetivos formulados y los logrados; entrevistas con los jefes inmediatos, revisión de los estándares de desempeño y la misma observación.

10.- Quejas del personal: establecer un mecanismo directo y formal para que sean escuchadas y tomadas en cuenta las sugerencias, necesidades y quejas del personal, respecto a la capacitación que se requiere.

11.- Tarjetas: en esta técnica, a cada quien se le da una tarjeta con una pregunta o frase para que emita su respuesta u opinión en ésta. Por lo que las preguntas deberán estar suficientemente claras y que atiendan al problema identificado.

Hay un sin fin de herramientas para identificar las necesidades de capacitación, pero éstas son las básicas a tener en cuenta.

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, se elabora un informe con los resultados obtenidos y se procede a la formulación del programa de capacitación que dará solución a las necesidades o problemas detectados. En dicho programa, interviene la definición de una serie de elementos, entre ellos, la selección de los métodos para impartir la capacitación, las técnicas y los recursos didácticos que apoyarán su implementación.

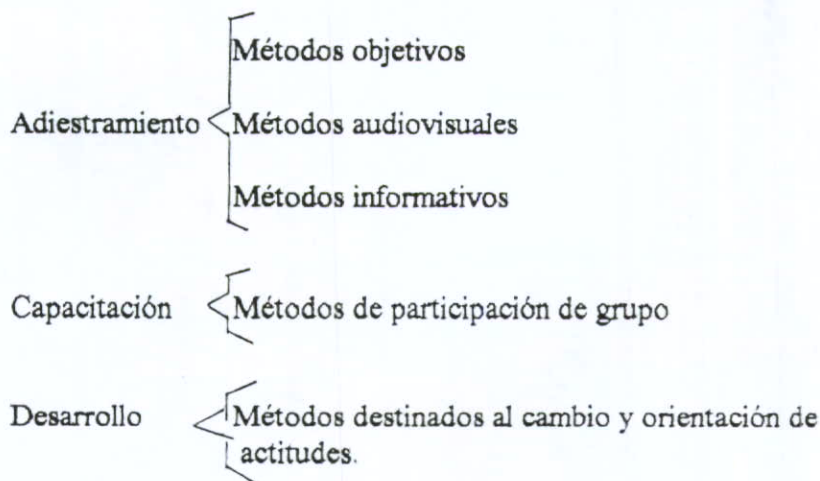
II.6.2. Métodos de instrucción

Es importante señalar que no existe un método ideal que sea el mejor, todos tienen aspectos positivos así como sus propias limitaciones. El éxito

de su selección y aplicación dependerá de los objetivos que se pretenden alcanzar, del contenido, de quiénes participan en el curso, del tiempo con el que se cuenta y otros factores. Así mismo, es aconsejable que se utilicen diversos métodos en el programa a fin de hacerlo más interesante para captar y mantener la atención de los participantes.

Alfonso Siliceo ⁽⁶⁰⁾ nos presenta la siguiente clasificación de métodos:

1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen. Se presenta una relación de la siguiente forma:



2.- Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual
- Interacción y participación de grupo

3.- Transmisión de conocimientos

⁽⁶⁰⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 73.

Se explicarán los métodos que se emplean en la enseñanza participativa, mismos que son auxiliados por técnicas audiovisuales.

A) Conferencia-clase formal: consiste en una exposición unilateral, es decir, por parte del instructor quien desempeña el papel activo mientras que los capacitandos mantienen una actitud pasiva. Pese a las limitaciones que presenta ésta, tiene la ventaja de poder transmitir conocimientos en poco tiempo al no haber interrupciones por parte del grupo. En general, es una actividad que se reviste de gran formalidad y es considerada como el método académico más solemne.

B) Conferencia con participación: consiste en la exposición unilateral del instructor sobre algún tema, presentando la diferencia de que al final o en el momento en que se acuerde, el grupo podrá participar formulando preguntas o generando una discusión sobre lo expuesto.

C) Discurso: también es un método unilateral pero en la actualidad ha caído en desuso.

D) Seminario: este evento tiene por objetivo la investigación o estudio de un tema o serie de temas, en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Los participantes no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de cooperación recíproca.

El seminario posee ciertas características, tales como:

- Los miembros tienen intereses en común en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.

- El tema central del seminario exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado expuesto en un libro no justificaría el trabajo del seminario.

- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo. El director coordina la labor pero no la resuelve.

- Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.

Para su preparación, el coordinador del seminario se encarga de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar, negociar objetivos de aprendizaje, preparar un temario, ubicar elementos y fuentes de consulta, disponer locales y elementos de trabajo.

Su aplicación en la capacitación favorece:

- El desarrollo de habilidades para investigar y validar información específica.

- Desarrollo de habilidades para analizar programas y formular conclusiones.

- Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo y superar actividades competitivas e individuales del ambiente.

E) Método de la “charola de entrada”: consiste en presentar a los participantes (que deberán estar organizados en equipos) material y problemas que representan una situación compleja que, de alguna manera pueden presentarse en su trabajo cotidiano. De esta manera, el participante plantea las soluciones a la situación decidiendo cómo manejarla, registrando las acciones, decisiones y soluciones a las que llegó. Luego, se expone lo que cada uno acordó y se genera una discusión de grupo, en donde los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente.

Se recomienda utilizar este ejercicio para los niveles ejecutivos medio y alto, y para comprobar los conocimientos adquiridos por los participantes en la capacitación.

Su nombre deriva de la “charola” o “canastilla de entrada” que los ejecutivos normalmente tienen sobre su escritorio.

F) Congreso: se considera como la junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

G) Simposio: se emplea para designar un tipo de conferencia sobre un aspecto en particular, en donde los expositores y participantes presentan diversas opiniones.

H) Foro: es un evento abierto al público en el que participan - informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

I) Método de aprender haciendo: método conocido también como demostración, se aplica principalmente en la instrucción técnica dentro de la industria. Su aplicación requiere de la ejecución de tres pasos:

- El instructor proporciona información de cómo se hace un trabajo.
- El instructor hace una demostración práctica de cómo se hace el trabajo.
- Por último, los participantes realizan el trabajo.

La ventaja fundamental de este método consiste en la verificación y evaluación inmediatas de los resultados.

J) Método del caso: el caso es un conjunto de datos reales o ficticios que presenta puntos o problemas que requieren soluciones o acciones por parte del capacitando, quien se ve estimulado a desarrollar un razonamiento para resolver problemas, lo cual proyectará cuando se enfrente a situaciones problemáticas en la cotidianidad de su trabajo. Este método incluye el seguimiento de tres etapas:

- Información del caso: en esta fase, se tiene que identificar los hechos.
- Análisis del caso: en esta segunda etapa, el participante señala la problemática existente.

- Soluciones: en la última etapa se presentan las soluciones que resuelven el problema.

K) Dramatización: se refiere a la representación que hacen los participantes de situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también sobre temas ajenos a la empresa. Tiene por objetivo principal el desarrollo de actitudes positivas en las relaciones humanas. Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino que también el grupo se involucra, adquiriendo un interés y un aprendizaje que propicia el crecimiento, la comprensión y el desarrollo personal.

L) Sensibilización: conlleva el hacer al hombre más sensible (sensoperceptivo) hacia otros y hacerle notar cómo él mismo los afecta consciente o inconscientemente. El propósito de este método es ayudar a que las personas logren un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí.

El manejo y aplicación de la sensibilización en la organización está fundamentado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y en la dirección de otros y en su trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas. También se le conoce como dinámica de grupos, laboratorio de relaciones humanas y laboratorio de entrenamiento gerencial.

M) Curso: este evento se utiliza para estudiar una materia específica, con idéntica información para todos los participantes. Es un proceso formal para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en áreas específicas y cuyo propósito es auxiliar a los participantes a hacer mejor su trabajo.

N) Taller: se trabaja sobre problemas específicos que establecen los capacitandos, por lo que la participación es la clave de este evento, ya que deben identificar problemas, explorarlos, plantear y desarrollar soluciones. En éste, se recurre a técnicas didácticas de investigación bibliográfica y/o de campo, a la realización de proyectos y a trabajos individuales y de equipo. Como resultado de la participación en esas actividades, se obtiene

generalmente un producto final observable, que representa el logro de los objetivos.

El taller, básicamente se emplea para obtener, evaluar e incorporar conocimientos y habilidades de manera amplia y profunda; desarrollar habilidades y actividades para crear, experimentar y evaluar, a partir de objetivos específicos.

Además del método que se emplee en la capacitación, también es necesaria la selección y aplicación de determinadas técnicas que favorezcan la optimización del aprendizaje.

II.6.3. Técnicas de capacitación

Estas se agrupan en tres categorías dependiendo de su uso común:

1.- Técnicas de capacitación orientadas hacia el contenido: son las diseñadas para la transmisión de conocimientos e información específica sobre un nivel cognoscitivo.

2.- Técnicas de capacitación orientadas al proceso: están diseñadas para generar el cambio de actitudes, el desarrollo de la conciencia de sí y de los otros, así como para desarrollar habilidades interpersonales.

3.- Técnicas de entrenamiento mixto: son las diseñadas para transmitir información y para generar el cambio de actitudes.

McGehee y Thayer ⁽⁶¹⁾ diseñaron un modelo de criterios a seguir para la elección de determinada técnica de capacitación a saber:

A) La especie de comportamiento que debe ser adquirido:
habilidades motoras, habilidades verbales, conceptos, actitudes,
etc.

B) El número de participantes que deben ser capacitados.

⁽⁶¹⁾ CHIAVENATO, L *op. cit.* p. 487.

C) El nivel de capacidad de los participantes.

D) Las diferencias individuales de los capacitandos.

E) El costo que implica en relación a recursos humanos y materiales.

F) La incorporación de ciertos principios de aprendizaje como: motivación, oportunidad de practicar, refuerzo, conocimiento de los resultados y el logro de un aprendizaje significativo.

Unido a la selección de los métodos y técnicas de capacitación, también se debe contemplar la selección de los recursos didácticos que facilitarán el aprendizaje.

II.6.4. Medios auxiliares de la capacitación

Los recursos didácticos juegan un papel muy importante dentro del campo de la enseñanza, pues son el medio que aproxima al capacitando a la experiencia real. Se puede decir, que son el puente entre la teoría y la práctica.

Los fines que persiguen los recursos didácticos son:

1.- Mostrar al capacitando de forma más real los fenómenos u objeto en estudio con la finalidad de que conozca más dicha realidad.

2.- Son una herramienta eficaz para mantener motivado a un grupo.

3.- Ayudan en la comprensión y recepción de los conceptos en estudio.

4.- Ilustrar lo que se está exponiendo facilitando así su comprensión.

5.- Apoyar la fijación del aprendizaje por medio de la experiencia viva que ofrece el material didáctico.

Para su elección se debe considerar que haya relación entre el material didáctico a utilizar y el contenido de la sesión, que faciliten el logro de los objetivos, que estén de acuerdo a las características que presenta el grupo y, en términos generales, que favorezcan un aprendizaje significativo.

Enseguida se enumeran los recursos didácticos más comunes

1.- Pizarrón: es uno de los recursos esenciales para impartir la enseñanza. Para un uso más adecuado, se recomienda que se divida en dos partes en donde en una de ellas se maneje la información principal y en la otra, la secundaria.

El instructor debe escribir de forma clara y hacer sus letras de un tamaño adecuado para que todo el auditorio pueda verlas.

El pizarrón ha de ser colocado en lugares en donde no se reflejen los rayos solares, pues dificulta su lectura y distrae al capacitando.

Es importante cuidar la posición del instructor, pues no debe tapar con su cuerpo lo que está escribiendo en el pizarrón, ni quedar completamente de espaldas al auditorio porque su voz no se alcanza a escuchar debidamente.

2.- Rotafolio: es un medio auxiliar de la comunicación de uso muy popular, debido a que su manejo es fácil, es portátil y se pueden separar las hojas utilizadas para usarlas en trabajos de discusión o actividades de equipo.

3.- Franelógrafo: es una variante del pizarrón, el cual lleva una tela de franela o fieltro adherida a la superficie, sobre la que se manejan figuras, gráficas, dibujos o palabras que en la parte posterior tienen un trozo de lija para adherirse a la tela. Permite que las piezas puedan ser movidas y colocadas como se desee.

4.- Gráficas: son las ayudas visuales que se realizan para proporcionar información, enunciar algún evento o tema. Se caracterizan por permanecer fijas en la pared, en algún corcho, tripié, etc.

5.- Grabadoras: son equipos auxiliares que captan y reproducen sonidos, cuya aplicación refuerza el empleo de otros recursos didácticos.

6.- Retroproyector: es uno de los recursos más utilizados para impartir la capacitación. Es un aparato que permite ilustrar la sesión mediante placas transparentes o acetatos, que son fácilmente removibles y el instructor puede manejarlos como mejor convenga. Permite una exposición más objetiva, sin necesidad de que el aula esté sin luz y el instructor está siempre de frente al grupo, pudiendo señalar directamente el cuerpo transparente proyectado algún punto de interés.

7.- Máquinas-herramientas: es el equipo imprescindible en los procesos productivos, cuya utilidad radica en mostrar prácticamente a los capacitandos su manejo adecuado.

8.- Simuladores: son los aparatos o instalaciones que fingen un fenómeno o reproducen el funcionamiento de una máquina o vehículo. Su utilización enfrenta al capacitando a una situación semejante a la que se puede presentar en su puesto de trabajo.

Finalmente, para que se aplique adecuadamente el programa de capacitación, no basta con tener definidos claramente los métodos, las técnicas, los recursos didácticos, sino que es muy necesaria la presencia del instructor, pues es quien dirige la acción educativa hacia el logro de los objetivos y no hay método o programa que lo pueda sustituir, pues sería imposible querer educar solo con material didáctico. De este modo, son muy importantes las relaciones que se generen entre el instructor y los capacitandos sean positivas o negativas, pero en este último caso, puede ocasionar que el programa resulte infructuoso en su aplicación y resultados.

Por lo anterior, el instructor deberá poseer ciertas cualidades que favorezcan su función:

1.- Capacidad de adaptación: el instructor debe conocer el medio del capacitando y ponerse en contacto directo con él para facilitar el proceso de aprendizaje.

2.- Equilibrio emocional: debe tener la suficiente madurez para presentar un comportamiento equilibrado y justo.

3.- Capacidad empática: es útil el que el instructor pueda detectar los estados de ánimo de sus alumnos para darles el cauce adecuado.

4.- Autenticidad: debe haber congruencia de vida entre lo que piensa, dice y hace, ser realmente auténtico.

5.- Espíritu de justicia: es vital, pues al educando nada lo desconcierta más que el ver o sentirse víctima de una injusticia.

6.- Disposición: es importante que el instructor siempre muestre mucho interés en las preguntas o dudas que los capacitandos le presentan, mostrando la plena disposición de dar respuesta.

Podríamos seguir enumerando más cualidades pero, en general, éstas son las fundamentales. Por otra parte, tampoco el conjunto de éstas garantizan el buen desempeño del instructor, sino que además, debe tener dominio sobre las siguientes funciones.

a) Función técnica: el instructor deberá contar con el suficiente dominio sobre la materia. Estar real y verdaderamente preparado para impartir la sesión.

b) Función didáctica: debe saber orientar correctamente el aprendizaje auxiliándose adecuadamente de los métodos, técnicas y recursos didácticos.

c) Función orientadora: esta función también es muy importante, pues en la acción educativa, está implícita la preocupación por comprender a los participantes y sus problemáticas.

Por lo menos, esto son los medios indispensables para impartir la capacitación. Es evidente que existen más elementos pero, con la adecuada planeación, ejecución y evaluación de los mismos, se está garantizando su efectividad.

II.7. Elementos para un programa de capacitación ideal

El plan de capacitación es el resultado del diagnóstico de necesidades efectuado, por lo que se procede al diseño de los medios para dar solución a la problemática detectada; es decir, se hace la programación, la cual debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

¿Quién debe ser enseñado?, se refiere al capacitando.

¿Quién debe enseñar?, hace alusión al instructor.

¿Para qué capacitar?, son los objetivos.

¿Qué debe ser enseñado?, contenidos.

¿Cuándo debe ser enseñado?, época de la capacitación y horario.

¿Dónde?, lugar donde se efectuará la capacitación.

¿Cómo se debe enseñar?, se refiere a los métodos, técnicas o recursos necesarios.

Un plan de capacitación está formado por el conjunto de programas que intervienen en su desarrollo y, a su vez, estos programas se integran por cursos, los cuales van a definir el plan de capacitación. Y su objetivo es satisfacer las necesidades de entrenamiento de trabajadores y empresa. Este plan, está compuesto por unidades que, conforme se desciende de nivel, se define con mayor facilidad. Por lo que, el primer nivel corresponde al plan de capacitación, el segundo a los programas, el tercero a los cursos que integran dichos programas, el cuarto a los módulos que conforman los cursos y el quinto a los eventos que integran los módulos.

Atendiendo a lo que señala Idalberto Chiavenato ⁽⁶²⁾ al formular el diseño del programa de capacitación, deben quedar claramente definidos los siguientes elementos, que darán respuesta a las preguntas antes mencionadas.

1.- Definición de objetivos generales y específicos de aprendizaje para el programa de capacitación. Los objetivos de cada evento deben incluir:

- Forma de conducta (acción)
- Nivel de eficiencia (cantidad y calidad)
- Condiciones de operación

2.- Estructuración didáctica y definición del contenido en cuanto a temas, subtemas, capítulos, etc., así como la calidad y cantidad de información.

3.- Elección de los métodos de entrenamiento, es determinar la forma didáctica con la cual se va a instruir. Implica la selección de métodos y técnicas.

4.- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como: el instructor, los recursos didácticos, la elaboración del material educativo tanto del instructor como del capacitando, máquinas, herramientas y equipos necesarios, así como la verificación de la efectividad de los mismos.

5.- Definición de la población a la que será dirigida la capacitación:

- Número de personas
- Disponibilidad de tiempo

⁽⁶²⁾ *cf.* *ibid.* p. 482.

- Grado de habilidad, conocimiento y tipo de actitudes
- Grado de necesidad de capacitación
- Características personales de comportamiento

6.- Sitio donde se efectuará la capacitación:

- En el puesto
- Fuera del puesto
- Dentro o fuera de la empresa

7.- Periodicidad de la capacitación: determinación de la época o períodos en los que se efectuará ésta, así como la deliberación del horario más oportuno, o la ocasión más adecuada, así como su duración. Se sugiere la realización de la representación gráfica de las fechas y duraciones de los eventos.

8.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa: indica lo que obtendrán los trabajadores y la empresa una vez que se logren los objetivos de aprendizaje.

9.- Responsable de la realización de cada evento: indica quien es la persona que vigilará que se realicen todas las actividades previstas para habilitar y ejecutar el evento. Así como quien impartirá la capacitación

10.- Control y evaluación de los resultados, previamente se tendrán que definir los objetivos y mecanismos de evaluación para la verificación de puntos críticos que requieren de ajustes en el programa, así como la identificación de aquellos aspectos que se presentan como oportunidades para seguir un proceso continuo de mejora.

11.- Seguimiento de la evaluación y detección de nuevos problemas.

Se ha mencionado que los programas están constituidos por los cursos de capacitación, por lo que, para su efectividad, se requiere que los cursos por los que está compuesto estén bien diseñados, por ello se hace necesario establecer los criterios que debe contemplar un curso en general, los cuales se integran en una matriz.

II.7.1. Matriz para integrar los cursos

La matriz es un concentrado en el que se presentan todos los aspectos administrativos del curso, a partir de los elementos técnicos previamente desarrollados.

La matriz está compuesta por:

1.- Nombre del curso: título con el que se denominará la actividad de enseñanza-aprendizaje que se ha proyectado.

2.- Población: denominación del puesto o puestos a los que será dirigido el curso.

3.- Objetivo genérico: es la meta que se pretende alcancen los participantes.

4.- Objetivos terminales: actividades que darán como resultado el objetivo genérico.

5.- Contenidos: incisos temáticos de cada objetivo terminal, los cuales en un momento dado pueden traducirse en objetivos específicos.

6.- Técnicas de instrucción: aquellas que vayan a utilizarse para facilitar el logro de los objetivos.

7.- Recursos didácticos: son los que apoyarán el proceso de enseñanza-aprendizaje.

8.- Tiempo: de duración de cada evento.

9.- Evaluación: diseño de instrumentos para valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados.

10.- Observaciones: comentarios sobre cualquiera de los aspectos enumerados.

Ya que se tienen estructurados los cursos, se conforman los programas.

II.7.2. Programas de capacitación

Estos pueden ser de tres tipos:

1.- Por etapas: es la agrupación de los cursos que se impartirán en un período determinado. Así, se tendrá una programación bimestral, trimestral, cuatrimestral, etc.

2.- Por niveles ocupacionales: es la agrupación de cursos para un mismo nivel ocupacional, están dirigidos a trabajadores de una misma categoría en el organigrama de la empresa.

3.- Por naturaleza de los cursos: es la agrupación de los cursos que, independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refieren a un mismo tema o aspecto.

Estos a su vez pueden ser institucionales, es decir, permanentes y de carácter formal dentro de la organización o bien, pueden no ser institucionalizados.

II.7.3. **Habilitación de Programas de Capacitación**

Reunidos los elementos citados, es muy conveniente asegurarse de la eficaz implementación de los programas, por lo que la habilitación de los programas de capacitación es el proceso mediante el cual se realizan y verifican todas las actividades que son necesarias para que se lleven a cabo los eventos y así lograr que los participantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

El propósito de esta etapa, es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los eventos propios de la capacitación y que hayan sido previstos en la etapa anterior.

Las actividades más comunes para la habilitación de programas de capacitación son las siguientes:

- Selección de información para el participante
- Seleccionar elaboradores del material
- Revisar los materiales
- Elaborar y evaluar materiales para el participante
- Seleccionar y elaborar materiales para el instructor
- Elaborar apoyos didácticos
- Imprimir y/o comprar materiales para los participantes
- Seleccionar instructores
- Formar instructores
- Contratar los servicios de instructores externos (según el caso)

- Confirmar la asistencia del instructor
- Confirmar la asistencia de los participantes y la disponibilidad de los equipos para la capacitación práctica.
- Habilitar el lugar de instrucción con mobiliario, equipo audiovisual y material didáctico.
- Elaborar evaluaciones teóricas y guías prácticas
- Contratar servicios de transportación y comida (según el caso)
- Proporcionar servicio de cafetería

En general, estos son en su conjunto, los elementos claves a tener en cuenta para garantizar en grado mayor el éxito de un programa de capacitación.

II.8. Aprendizaje y capacitación

El desarrollo y la capacitación tienen sus orígenes dentro del proceso del aprendizaje. Y “la capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico” ⁽⁶³⁾. Por lo tanto, es necesario conocer los principios que rigen un aprendizaje efectivo.

A través de los años, se han formulado varias teorías sobre el aprendizaje, se ha estudiado por qué algunas personas parecen aprender con más rapidez y facilidad que otras, las condiciones ambientales que favorecen el aprendizaje, etc., conformando los principios básicos del aprendizaje, que se han establecido teniendo como base los conocimientos que la psicología proporciona.

⁽⁶³⁾ RODRIGUEZ, M. Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas. p. 7.

Si el aprendizaje es un cambio relativamente permanente de conducta, debido a una experiencia significativa, resulta valioso saber cómo aprende una persona, ya que puede ayudar a los individuos, a los grupos y a las organizaciones en la capacitación y en el desarrollo en general.

A continuación se enumeran algunos de los principios rectores y esenciales en el aprendizaje.

II.8.1. Principios rectores del aprendizaje

1.- Todos los seres humanos pueden aprender: independiente - mente de la edad, sexo, las capacidades, y las habilidades de las personas, todos tienen la posibilidad de aprender nuevas conductas.

2.- Una persona debe de estar motivada para aprender: es - indiscutible que para aprender, se requiere de la disposición personal, de lo contrario, por más esfuerzos y acciones externas que se realicen, no funcionará si el individuo no quiere.

La motivación resulta más efectiva cuando es intrínseca, pero igual puede ser que se busque el aprendizaje por diversas razones como la autorrealización, las posibilidades de ascenso, o incentivos financieros.

3.- El aprendizaje es activo, no debe ser pasivo: pues para que el aprendizaje tome mayor sentido y significación para el individuo, es necesario que tenga parte activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.- Las personas pueden aprender más rápido con orientación: si se dirige adecuada y oportunamente a las personas, es posible que su aprendizaje sea más óptimo y en menos tiempo.

5.- Para el logro de un buen aprendizaje, es necesario utilizar material didáctico apropiado.

6.- Debe proporcionarse tiempo para practicar el aprendizaje: es necesario que además de la teoría que se enseña, el participante practique lo aprendido para lograr la fijación e integración del aprendizaje.

7.- Los métodos de aprendizaje deben ser variados: esto tiene la finalidad de evitar la monotonía y el aburrimiento debidos a la utilización de los mismos métodos.

8.- El capacitando debe obtener satisfacción del aprendizaje: es decir, debe satisfacer sus necesidades, intereses, inquietudes, expectativas, etc.

9.- Los participantes requieren del reforzamiento de la conducta correcta: esto con el objeto de que lo interioricen y apliquen de manera continua.

10.- Debe establecerse estándares de desempeño: el establecimiento de metas y objetivos permite que cada participante evalúe sus logros y progresos.

11.- Existen diferentes niveles de aprendizaje: el aprendizaje puede abarcar la conciencia del cambio de actitudes, la modificación de conductas o bien, la ejercitación y puesta en práctica de los procesos mentales superiores.

12.- El aprendizaje es un ajuste de parte del individuo: “el aprendizaje real representa un cambio en una persona, y todos los cambios requieren ajustes”⁽⁶⁴⁾

13.- Las diferencias individuales tienen gran importancia en la eficacia del proceso de aprendizaje: es fundamental que se consideren las diferencias en cuanto capacidad, habilidades, cualidades, etc. de los individuos en el momento de diseñar e impartir un programa de capacitación.

⁽⁶⁴⁾ SIKULA, A. y MCKENNA, J. *op. cit.* p. 235.

14.- El aprendizaje es un proceso acumulativo: la respuesta de una persona está influenciada por sus experiencias previas.

15.- El ego se considera como un factor de primera importancia en el aprendizaje: cada participante aprende más cuando ve que la oportunidad de capacitación se relaciona con el logro de metas personales.

16.- El aprendizaje está íntimamente relacionado con la capacidad de atención y concentración, por lo que resulta más eficaz si se evitan todas las posibles distracciones.

17.- El aprendizaje implica la adquisición inmediata de los conocimientos así como la retención a largo plazo, la cual se ve favorecida por la comprensión, el énfasis, la repetición y la práctica.

18.- El aprendizaje debe basarse en la realidad.

19.- El aprendizaje debe tener metas y objetivos claramente definidos.

20.- La fatiga y la monotonía son los dos mayores enemigos del aprendizaje: la fatiga resulta generalmente cuando el aprendizaje requiere de esfuerzo físico o mental prolongado y sin pausas para descanso, y la monotonía puede derivarse de sesiones mal preparadas o muy extensas, aunque sean interesantes.

De estos principios educativos y resultados de investigaciones han surgido muchas normas de capacitación y desarrollo a nivel administrativo. De esta manera, estos principios han de tenerse muy presentes en el momento de la capacitación del personal.

CAPITULO III
SERVICIO Y EXCELENCIA

Actualmente, está cobrando mayor auge la reorientación hacia el servicio en las organizaciones, aunado a los conceptos de excelencia y calidad, pues ante el creciente mercado competitivo, las empresas de servicios financieros, bancos, hoteles, restaurantes, hospitales, compañías de telecomunicaciones, etc. están tratando de dirigir sus acciones hacia la satisfacción plena de las necesidades del cliente, de brindarle, además de un buen producto, un servicio de calidad, implementando las medidas necesarias que las lleve hacia la excelencia. De esta manera, los programas de capacitación sobre servicio al cliente, gerencia por servicio, entre otros, están en boga

Prestar un servicio con calidad es una tarea ardua y fascinante a la vez, de ahí que el hacerlo realidad requiere de gran esfuerzo por parte de todos los integrantes de la compañía, un trabajo en equipo que no se dé tiempo para la mediocridad, ni a la improvisación ni para el fracaso; es decir, un equipo que se prepare y se dé tiempo para el éxito.

Este capítulo presenta los diversos aspectos del servicio, la calidad y la excelencia en el mismo, dado que es muy importante dejar claramente establecidos estos lineamientos, pues no es igual hablar de una empresa de servicios que de una industrial, pues si en varias ocasiones las compañías de servicios que no han alcanzado óptimos resultados, es porque se ha querido aplicar sistemas, métodos y teorías de carácter industrial, que difieren en lo que es el servicio. No obstante, conviene mencionar que, independientemente de que se trate de una empresa industrial, comercial, de servicios, etc., todas prestan algún servicio, y éste ha de ser lo suficientemente óptimo, de calidad y eficiencia.

III.1. ¿Qué es el servicio?

Primeramente veamos *¿qué es el servicio?*, el servicio "es la producción de una experiencia de compra satisfactoria." ⁽⁶⁵⁾ Esta se da cuando la percepción del cliente supera sus expectativas, y a su vez, cuando se controla el reflujo; es decir, establecer las medidas necesarias para que la gente no se arrepienta después de cada compra. Y en este ámbito, calidad es

⁽⁶⁵⁾ GINEBRA, J. y ARANA, R. *op.cit.* p. 26.

"la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas" ⁽⁶⁶⁾ -para el cliente, quien es el que define la calidad-, por lo tanto, calidad es servicio acumulado.

Cuando el cliente recibe un servicio, desea ser bien atendido tanto en el aspecto material como en el personal, esto se refiere a lo siguiente:

a) Servicio material: "el producto en sí tiene que ser fiable y prestar el servicio para el que está destinado." ⁽⁶⁷⁾

El entorno debe proyectar la calidad de la organización, pues el observar unas deficientes instalaciones, carentes de orden, provocan dudas sobre otros aspectos de la compañía, como por las normas que se rige y el rendimiento de sus productos.

Además, los sistemas de prestación del servicio deben funcionar a la perfección. Estos sistemas abarcan la distribución, la programación, los aspectos contables, el papeleo, la organización del trabajo, etc., pues no importa que el producto sea excelente si llega tarde o en malas condiciones, o si no cubre las especificaciones del cliente.

b) Servicio personal: la satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de una determinada empresa suele depender del personal de la misma. Los conocimientos, habilidades y actitudes del personal influyen considerablemente en la adecuada y plena satisfacción de cada cliente, pues es justo el personal, quien mantiene contacto directo, sin olvidar que también influyen en esto las personas encargadas de realizar los productos y los sistemas de prestación de servicios.

La actitud del personal hacia el cliente puede apoyar las estrategias de servicio así como la imagen de la empresa, o bien, obstaculizarlas y provocar una pérdida de clientes y con ello, la pérdida económica.

Por otra parte, los sistemas de recursos humanos han de diseñarse para motivar al personal a que apoye la estrategia de servicio. Esto se centra desde la selección del personal, desde donde debe quedar asentada la

⁽⁶⁶⁾ *ibid.* p. 29.

⁽⁶⁷⁾ WALKER, D. *El cliente es lo primero*, p. 10.

necesidad de hacer de la satisfacción del cliente la principal prioridad, esto también debe verse reforzado en la inducción así como en la capacitación a todos los niveles.

Unido a lo anterior, otro punto a cuidar es la organización del personal y la manera de dirigirlo, que deben ser compatibles con el tópico de prestar un buen servicio.

III.2. Características de las empresas de servicio puro

De acuerdo a Ginebra y Arana ⁽⁶⁸⁾ las principales características de las empresas de servicio son:

1.- La función comercial se presta sin producto intermediario: lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente, por ejemplo, un viaje, una asesoría, una orientación, un satisfactor intelectual.

2.- La operación se realiza con un contacto humano "inmediato" con el cliente.

3.- La función se cumple "a medida" cuando se satisface completamente al cliente; es decir, cuando sus requerimientos particulares son cubiertos totalmente.

4.- Los servicios no se almacenan: ni por el productor ni por el usuario; es decir, no se pueden almacenar horas de atención médica.

5.- En el marketing de servicios no hay mayoristas, ni canal de distribución; sólo hay usuario, operador y modo de hacer. Esto se da de manera personal y directa.

6.- Como consecuencia de lo anterior, resulta vital contar con un modelo de pensamiento estratégico como base indispensable de una empresa de servicio. Todo el "hacer" está íntimamente interrelacionado y tiene "significación".

⁽⁶⁸⁾ GINEBRA, J. y ARANA, R. *op.cit.* pp. 117-118.

7.- El modo de hacer las cosas, de prestar el servicio es lo que tiene más importancia en una compañía de servicio.

8.- La calidad percibida es más "manipulable", por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso. De ahí la gran importancia de las actitudes del personal, pues de ellas depende el buen manejo del flujo.

Estos elementos tan distintivos de las empresas de servicio, hacen que se tenga un gran énfasis en el personal, que es quien hace posible brindar un buen servicio, y que por lo tanto, debe estar lo suficientemente preparado para ello. y es aquí donde la capacitación juega un papel muy importante, haciéndose necesario invertir en ella a todos los niveles, al mismo tiempo de hacer el esfuerzo por conservar al personal, buscando en ellos una disposición de lealtad y compromiso de por vida, lo cual puede realizarse mediante el diseño de la tarea y por la consideración con que es vista por la dirección, además de la motivación intrínseca., la misma dirección, alta gerencia, departamento de recursos humanos, deben establecer atractivos incentivos de motivación extrínseca. que pueden conformar el candado perfecto para retener a los buenos elementos del personal.

Otro elemento esencial y que no debe descuidarse es el carácter humano del servicio, el trato personal y directo con el cliente, pues a veces por la saturación de actividades en aras de elevar la productividad, hace que se descuide el servicio personal al cliente, ya que ese contacto "cara a cara" es la esencia misma del acto de servir. "La mayor productividad tiene sentido perseguirla para, precisamente, liberar más tiempo humano para el servicio" ⁽⁶⁹⁾; es decir, "ver a cada cliente como si fuera nuestro único cliente". Lograr esto, sin duda, requiere de mayor capacitación y dedicación humana, en donde, como se había mencionado, las actitudes juegan un papel determinante. La forma en como se atiende y satisfaga a un cliente es una de las razones para que se incremente la clientela o bien, para que disminuya. Por lo tanto, "no basta con que el personal ame su tarea. Al personal hay que dirigirlo" ⁽⁷⁰⁾ eficazmente.

⁽⁶⁹⁾ *ibid.* p. 121.

⁽⁷⁰⁾ *ibid.* p. 123.

En este sentido, se dan algunas situaciones respecto a las compañías de servicio, que manifiestan el grado de dedicación hacia la calidad en el servicio que prestan. Y que hoy día, existe una cruda realidad en la que en ocasiones lo que impera es la mediocridad como supuesta atención al cliente, veamos lo que Karl Albrecht ⁽⁷¹⁾ ha establecido como las siete categorías de quejas por parte del cliente, mismas que ha denominado:

III.2.1. Los siete pecados del servicio

1.- Apatía: es la manifestación de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente, esto sucede con frecuencia con las personas del mostrador cuando se sienten aburridas y no recuerdan o se les indica que su trabajo es atender al cliente y no simplemente estar detrás del mostrador.

2.- Desaire: tratar de desahacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema; tratar de "taparle la boca" al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio para hacer algo especial o simplemente nada.

3.- Frialdad: una especie de fría hostilidad, antipatía, precipitación e impaciencia por parte de la persona que presta el servicio, logrando solo con esa actitud que el cliente no se sienta acogido ni mucho menos bien atendido.

4.- Aire de superioridad: aquellas personas que tratan al cliente con aire de protección, como si él fuese ignorante de todo.

5.- Robotismo: hace referencia al trabajador totalmente mecanizado que hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad. Una variante de esto es el robot sonriente que ofrece una permanente sonrisa de "estrella", pero de la cual nadie se da cuenta.

⁽⁷¹⁾ ALBRECHT, K. La revolución del servicio: el toque personal que conserva y cautiva a clientes. p. 13.

6.- Reglamento: colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.

7.- Evasivas: se manifiesta en frases como "lo sentimos, tiene que llamar (ver) a tal persona, nosotros no podemos hacer eso".

III.3. Estado actual del servicio

Si analizamos a las compañías de servicios y de cualquier otra naturaleza, identificaremos que se dan algunas de estas fallas con mucha frecuencia, y para comprobar esto, se presenta una breve **descripción** de cuál es el **estado actual del servicio dependiendo del grado de dedicación que tienen hacia la calidad del servicio.**

1.- Las que salen del servicio: estas compañías están fuera del contacto con sus clientes, están en camino de hundirse, unas lo saben y otras no.

2.- Obstinada búsqueda de la mediocridad: estas empresas probablemente mantienen sus negocios, pero la calidad no forma parte de sus programas e indiscutiblemente se encaminan hacia el fracaso.

3.- Tienen servicio y dan razón de él: estas compañías saben que están en el sector del servicio y tratan de tener un respeto natural al menos por hacer lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas disfrutan solamente de lo que los expertos llaman "una participación natural en el mercado", es decir, la participación en el mercado a que tienen derecho en virtud de estar allí. La calidad en el servicio no forma parte importante de su posicionamiento estratégico.

4.- Las que hacen serios esfuerzos: estas firmas están dentro del movimiento y generalmente están trabajando fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Este es el nivel en el cual la gerencia del servicio tiene sentido como una idea motriz organizacional. Aquí se presenta mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

5.- El servicio como arte: estas son las organizaciones expertas en el servicio, aquellas que han llegado a ser nombres familiares para todos y que se han colocado como líderes en el mercado, debido a su consagración incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente. La misión de la gerencia en estas compañías consiste en preservar y refinar la imagen de servicio excelente.

Entonces, tenemos que la excelencia de servicio es:

Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle -a la empresa- cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores. ⁽⁷²⁾

Dicha excelencia no se consigue fácilmente, se requiere contar con los recursos humanos y materiales, planes estratégicos, una adecuada dirección y una estructura organizacional encaminados a tales fines.

Pero, debemos reconocer que para lograr llegar a la cumbre, se necesita construir el camino hacia el éxito desde sus cimientos; es decir, desde la persona, pues solo contando con personal que busca día a día la mejora en sí mismo y en su trabajo; sólo así se podrán obtener los resultados esperados.

En conclusión, para ser una empresa de servicios de excelencia, se debe contar con personas excelentes, y es aquí donde la organización ha de formar a su personal contando con la plena disposición, iniciativa y empuje de cada uno para lograrlo; puesto que todas las personas anhelan tener éxito en la vida, ser mejores y desarrollar al máximo todas sus potencialidades.

De alguna manera, todas las personas tienen las posibilidades para triunfar y de realización, la diferencia la marcan aquellos que se deciden firmemente a conseguirlo, puesto que se cuenta con las capacidades y potencialidades necesarias para ser excelentes, considerando que "el llamado

⁽⁷²⁾ *ibid.* p. 11.

a la excelencia es un llamado universal, ya que nadie fue creado para ser mediocre; lo que se requiere es su decisión personal para lograrlo..." (73)

III. 4. Actitudes de las personas excelentes

A continuación se exponen las actitudes que caracterizan a las personas excelentes, resultado de la investigación efectuada por Miguel Angel Cornejo y Rosado.

1.- Ser excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer: la persona que se caracteriza por ser excelente es aquella que busca y ejecuta las acciones necesarias para conseguir lo propuesto; no se inventa excusas ni pretextos, los retos, problemas y dificultades los ve como oportunidades para superarse venciendo los obstáculos que se presentan. En cambio, otras personas, sólo buscan una serie de justificaciones para no hacer las cosas y así, viven en un conformismo y mediocridad que a cualquiera ocasiona perplejidad.

2.- Ser excelente es comprender que la vida no es algo que nos da hecho, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito: las personas triunfadoras propician que se den las circunstancias y oportunidades para actuar, para demostrar sus talentos y lo que valen; tienen una actitud y una mentalidad positiva, orientados hacia el mejor aprovechamiento de las situaciones que se presentan día a día; no esperan a que las cosas se den, ellos las buscan, y tratan de realizar su mejor actuación en el lugar donde se desenvuelven. No se pasan la vida esperando a que llegue "la gran oportunidad", simplemente convierten cada problema en una oportunidad para mejorar. Esto, en el caso concreto del servicio se reflejaría en una buena atención al cliente, aún cuando atravesaran por serias preocupaciones personales, ó a pesar de que éste tuviese un pésimo carácter, por citar algunos ejemplos.

3.- Ser excelente es comprender que con una férrea disciplina es factible forjar un carácter de triunfador: llegar a la cima de la montaña implica escalar peldaño por peldaño, tener la fuerza de voluntad suficiente para conseguirlo, y tener la fortaleza tan firme que permita sobreponerse a

(73) CORNEJO, M. A. El ser excelente. p. 4.

las adversidades, a los intentos fallidos, incluso al cansancio; forjar el carácter tan sólido que ni el mayor de los obstáculos impida alcanzar lo deseado. Lo cual precisa de la constancia, y la perseverancia, pues "muchos empresarios inician con un producto de gran calidad, y conforme va transcurriendo el tiempo, el producto o servicio se va deteriorando hasta que se convierte en una sombra de lo que en otros tiempos fue" (74). Por eso, la inconsistencia es el peor enemigo de la excelencia.

4.- Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias: con cierta facilidad, muchos empiezan un trabajo, un plan, un proyecto, etc. y sólo unos cuantos lo terminan y bien, debido a que tuvieron la capacidad y el coraje suficientes para vencer las barreras y obstáculos que encontraron a lo largo del proceso, personas que pese a las circunstancias hostiles supieron salir avante y responder satisfactoriamente al compromiso asumido. Son hombres que se necesitan para el desarrollo mismo de la nación, hombres de una pieza que no se dobleguen a la primera derrota o adversidad.

5.- Ser excelente es saber decir me equivoqué y proponerse no cometer el mismo error: nadie está exento de cometer errores, pero las personas con mentalidad de triunfador, aprenden de sus experiencias tanto positivas como equivocadas para actuar cada vez mejor, sin volver a cometer los mismos errores. Reconociendo con toda sinceridad su desacierto y asumiendo la responsabilidad consiguiente, procurando tomar las medidas necesarias para no volver a errar.

6.- Ser excelente es levantarse cada vez que se fracasa con espíritu de aprendizaje y superación: es el hombre que en lugar de lamentar su suerte y llorar su fracaso, se levanta con nuevos ímpetus, sin flaquezas retoma el aprendizaje adquirido de esa situación y acomete con mayor energía para vencer.

7.- Ser excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente realizarnos: "todos los seres humanos tenemos una vocación, un llamado a ser; el problema es

(74) *ibid.* p. 6.

descubrir esa potencialidad y... realizar ese ser" ⁽⁷⁵⁾ tenemos el derecho y la obligación de desarrollar y perfeccionar todas las capacidades y potencialidades con las que contamos, y no permitir que se nos vaya la oportunidad de ser mejores, de alcanzar la plenitud y la realización de nuestro ser. En el caso de los empleados, es conveniente que se les ubique en el puesto en el que se desarrollen más plenamente, en el que se identifiquen con su labor, lo cual favorecerá la realización de un trabajo mejor y de calidad.

8.- Ser excelente es entender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización: el continuo esfuerzo por realizar bien el trabajo, por aprovechar la oportunidad de ser útiles tanto para nosotros mismos como para la sociedad, es un privilegio que no tiene precio, el poder realizar y dar lo mejor de nosotros cada día es la gran oportunidad de ir creciendo y perfeccionándose como personas, y no considerar el trabajo solo como un mal necesario y una carga pesada, difícil de llevar. Es hacer el trabajo de cada día con calidad, a la primera, sonreírle al cliente a pesar del cansancio, tener el espíritu de servicio a flor de piel para tratar a las personas, estar orgullosos de la labor realizada. En conclusión, el trabajo representa uno de los medios más eficaces para alcanzar la autorrealización personal.

9.- Ser excelente es crear algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, y una vida: es desarrollar toda la capacidad creadora para diseñar nuevos métodos y técnicas que eficienticen la labor, es tener gran capacidad de innovación, de cambio, en vías de una mejora, de tener inventiva que conduzca a la optimización de los recursos humanos y materiales; en fin, es darse la libertad de crear, de diseñar, planear y ejecutar.

10.- Ser excelente es ejercer nuestra libertad y ser responsable de cada una de nuestras acciones: "la auténtica libertad se manifiesta en aquél que hace lo que debe hacer" ⁽⁷⁶⁾ en la persona que se compromete con lo que elige y decide, asumiendo plenamente la responsabilidad del ejercicio mismo de su libertad.

⁽⁷⁵⁾ *ibid.* p. 8.

⁽⁷⁶⁾ *ibid.* p. 11.

En general, son las cualidades por las que se caracterizan las personas excelentes. Entonces, conformando el equipo de esta naturaleza se tienen elementos muy valiosos para asegurar la consecución de la misma excelencia en cualquier empresa. Así, tenemos que:

El punto central de la responsabilidad de las empresas es aprovechar al máximo las potencialidades del personal y por lo tanto, debe capacitarlo, ya que un empleado capacitado que conoce a la perfección las características del servicio que ofrece, que sabe y valora la importancia del consumidor, que conoce a la perfección los aspectos finos del negocio, los sistemas administrativos y todo lo que se le ofrece al consumidor y lo que se supone que él espera, está en una mejor posición para dar un servicio con calidad, recordando y viviendo el famoso slogan *la calidad somos todos y cada uno de nosotros.* (77)

III. 5. El triángulo del servicio

Ampliando lo anterior, debe formularse el llamado "triángulo del servicio" (78) el cual contempla los siguientes puntos:

1.- Una estrategia de servicio bien concebida: teniendo formulado un plan estratégico del servicio, se convierte en una guía que conduce las acciones organizacionales en pro de un servicio de calidad y excelencia.

2.- Personal que tiene contacto con el cliente: mediante la utilización de medios y técnicas estratégicas, se estimula y se ayuda a los empleados a mantener la atención hacia las necesidades del cliente:

Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención 'alejado del mundo', enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y sus necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más (79).

3.- Sistemas amables para el cliente:

El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia

(77) *cf.* VAZQUEZ, B. *¿Cómo se mide la calidad de un servicio?*, p. 21.

(78) ALBRECHT, K. *op. cit.* p. 30.

(79) *idem.*

del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente *todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades* ⁽⁸⁰⁾

Es el triángulo perfecto a implementar en una empresa de servicios.

III. 6. Características de las empresas de éxito

Ya se presentaron las características de las personas excelentes, ahora veamos cuáles son los puntos que distinguen a las empresas, de éxito, de calidad, y de excelencia en el servicio. Aunque primero enunciaremos los aspectos considerados por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman ⁽⁸¹⁾ sobre las empresas de éxito, y estos puntos los engloban en ocho características principales causantes de éxito:

1.- Habitual disposición a la acción: en lugar de quedarse únicamente en el trabajo de lápiz y papel, son las empresas que se deciden a actuar.

2.- Contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos, y dialogando siempre con este público. saben que la forma de mantenerse en el mercado efectivamente es satisfaciendo las necesidades de cada cliente, manteniendo un contacto permanente con él, y mostrando un genuino interés tanto en la misma persona que acude por un servicio como por la misma forma de efectuar el trabajo.

3.- Cierta autonomía de los departamentos que conforman la organización, que los hace sentir como pequeñas empresas dentro de la misma, y los estimula a pensar y actuar creativamente.

4.- Productividad y calidad a través de la gente: inculcando en todos los empleados la conciencia y la convicción de que su trabajo es muy importante, y que ellos participan y participarán del éxito de la compañía, o lo que es lo mismo, gozar del éxito corporativo.

5.- Valores claros y muy bien asimilados: lineamientos claros sobre los valores esenciales para la organización.

⁽⁸⁰⁾ *idem*.

⁽⁸¹⁾ RODRIGUEZ, M. Los valores clave de la excelencia. p. 68.

6.- Fidelidad a la propia línea: es estar en el área empresarial donde mayores probabilidades de éxito se tienen, aquellas áreas en las que se tiene experiencia y dominio en su desempeño.

7.- Sencillez organizativa: contar con las estructuras organizacionales que faciliten la tarea y sean las necesarias.

8.- Conjugación de propiedades laxas y tensas: propiciar un clima en el que haya dedicación a los valores principales de la compañía combinada con cierta tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores; mostrar cierta flexibilidad y sentido común ante determinadas situaciones.

Es así como de esta manera se van sentando las piedras angulares para que verdaderamente se camine hacia una sólida calidad y excelencia en el servicio, pues además de las características señaladas, tienen en sus manos las claves que le han otorgado el lugar que ocupan, entre las cuales figuran los siguientes aspectos:

1.- Conocen claramente los factores básicos: saben que un producto de calidad entregado por un precio justo y producido a un costo aceptable, es el punto de partida para el éxito de un servicio. Crean la excelencia del servicio sobre unos cimientos sólidos de aprobación del cliente, de la calidad primordial que entregan, y reconocen que una envoltura muy bonita o elegante no suplirá o eliminará la mediocridad de un servicio o producto.

2.- Tienen la firme convicción de que la calidad proporciona utilidades: "los altos jefes de las compañías de servicio excelente empiezan con la calidad, no con el costo, al evaluar la efectividad de sus operaciones. Ellos creen que si la calidad está allí en buena proporción, allí también estarán las utilidades..." (82).

3.- Ellos conocen a sus clientes: están altamente orientados hacia las necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra de los clientes. Continuamente realizan investigaciones sobre las percepciones de los clientes y se aseguran de que su gente clave entienda los resultados de

(82) ALBRECHT, K. *op.cit.* p. 37.

dichas investigaciones y actúen en consecuencia. Para ellos, el cliente lo es todo, es principio y fin de sus operaciones.

4.- Ellos tienen como principal fuente de acción al cliente: consideran notablemente el impacto sobre el cliente más que la función de puestos, tareas, reglas, departamentos y procedimientos... se orientan plenamente al servicio.

5.- Su actitud es de "valga lo que valga", cueste lo que cueste, en cuanto montos económicos, esfuerzo humano y tiempo, están siempre dispuestos a dejar completamente satisfecho al cliente, no les importa dar más de sí, ese ir más allá de lo que se precisaba es lo que hace ganarse a los clientes.

6.- Se recuperan hábilmente de inevitables desaciertos: mantienen un sentido de responsabilidad colectivo, que trasciende los límites de la organización; cada uno es responsable de contribuir al éxito con el cliente, no desairan al cliente ni le prometen cosas que no pueden ser, y cuando algo sale mal, aprenden de la experiencia para no cometer el mismo error y se reivindicán con el cliente.

7.- El servicio se ofrece dentro y fuera de la compañía: se trabaja en equipo para brindar un servicio de calidad total, cada departamento auxilia a los demás para el óptimo desempeño de las tareas, se unen esfuerzos para llegar a un producto o servicio final de calidad, aunque sea mínimo el porcentaje del personal que trata directamente con el cliente, todos tienen la clara conciencia de que participan en el servicio que se le proporciona al cliente.

8.- Ellos consideran la gerencia como un ayudante y un defensor: "Los gerentes y directivos de las compañías de servicio excelente se consideran como encargados de facilitar a la gente de la línea de enlace, la atención efectiva de sus clientes. Ellos deben preguntarse: ¿qué podemos hacer en la gerencia/dirección para ayudar a que cumplan su trabajo?" (83).

(83) *ibid.* p. 39.

9.- Ellos se preocupan por sus empleados y por sus clientes: tratan a su personal con la dignidad humana que merecen, a que tienen derecho, y cuando el personal se siente respetado, tomado en cuenta, que vale tanto como el director o cualquier compañero de la empresa, tiende a sentirse más satisfecho con su trabajo, y de esta manera, es muy probable que brinde su mejor atención al cliente. Esto no necesariamente implica la fuerte inversión en retribuciones materiales, beneficios excesivamente costosos, sino que, simplemente tratar al cliente y a los empleados como personas.

10.- Ellos están siempre descontentos con su rendimiento: siguen un proceso continuo de mejoramiento de la calidad, una vez alcanzada la meta deseada se plantean otra y otra cada vez más superiores que los haga crecer y mejorar, no se conforman con el éxito de un día, de un año, siempre buscan puntos de mejora y es justo eso lo que los mantiene en la cúspide.

Pues bien, enlazados los elementos clave del servicio: clientes, personal, estrategias, estilo directivo eficaz, con los aspectos señalados, se tienen los factores indispensables para alcanzar la excelencia en una empresa de servicios. Quizá lo enumerado no lo es todo, el tema en sí es muy extenso, pero considerando esos tópicos, se configuran las herramientas necesarias para producir el éxito.

CAPITULO IV
DERIVACION PRACTICA

IV.1. Marco de referencia

En este apartado se explicará lo que es la Corporación Xerox, para luego ahondar en Xerox Mexicana, S.A. de C.V., Sucursal Guadalajara, que es en concreto, el caso de estudio.

Xerox ⁽⁸⁴⁾ es una compañía multinacional en el campo de Productos y Sistemas para oficina y Servicios Financieros. La empresa se dedica al desarrollo, manufactura, comercialización y servicio de una amplia gama de productos para el procesamiento de documentos y de sistema diseñados para elevar la productividad en las oficinas. Los equipos Xerox, copiadoras, sistemas de impresión electrónica, redes estacionarias de trabajo, fax y productos afines, se comercializan en más de 130 países a través de la fuerza de ventas de la misma compañía y de una vasta red de distribuidores y concesionarios.

En la actualidad, la Corporación Xerox proporciona empleo a más de 100,000 personas en todo el mundo.

A través de Xerox Financial Services Inc., la compañía ofrece servicios y productos financieros a gran escala, mediante 4 subsidiarias y varias agencias afiliadas, otorga financiamiento sobre negocios, equipo, bienes raíces, etc. También ofrece servicio de evaluación, asesoría financiera y seguros de vida y accidentes.

La xerografía surgió a través del trabajo de un abogado de patentes llamado Chester Carlson, quien imprimió la primera imagen xerográfica en 1938. El Instituto Batelle Memorial en Columbus, Ohio, contrató a Carlson en 1944 para realizar los primeros trabajos en este proceso que él mismo denominó electrografía. Tres años más tarde, Batelle concedió a la compañía Haloid en Rochester, Nueva York, desarrollar y comercializar una fotocopiadora basada en la tecnología de Carlson.

Carlson, Batelle y Haloid coincidieron en que la electrografía era un nombre complicado para el proceso. En ese entonces, un profesor de lenguas clásicas de la Universidad de Ohio sugirió un nuevo nombre:

⁽⁸⁴⁾ Inducción a empleados de nuevo ingreso. Entrenamiento y desarrollo gerencial.

Xerografía. que se deriva de dos raíces griegas que significan seco y escritura.

Haloid utilizó la palabra Xerox para identificar su equipo de copiado. Las palabras xerografía (para el proceso) y xerox (para el producto) fueron introducidas al mercado en 1948.

Guiado por el éxito de sus copios, Haloid cambió el nombre en 1958 a Haloid Xerox Inc.

Xerox Corporation surge hasta el año de 1961, después de la aparición de la Xerox 914, la primera copiadora automática de oficina que sacaba copias en papel común.

Por otra parte, Xerox Mexicana, S.A. de C.V. inició sus operaciones en México en el año de 1962. Hoy día, cuenta con más de 2000 colaboradores de diversas especialidades, siendo un factor importante que la gran mayoría de su personal está compuesto por mexicanos en todas las áreas de la empresa, la cual además, es sede regional de capacitación, que lleva a cabo programas de entrenamiento, formando personal para México, Centro, Sudamérica y el Caribe.

Desde sus inicios, la Corporación Xerox ha tenido un crecimiento ininterrumpido a lo largo de todo el mundo, y en el caso concreto de Xerox Mexicana, S.A. de C.V., ha extendido ampliamente sus operaciones, ya que en la actualidad domina el 56% del mercado nacional en su ramo. Lo cual, de alguna manera, es el reflejo de cubrir algunos lineamientos básicos de la calidad y la excelencia en el servicio, como los señalados en el capítulo anterior; es decir, muestran una habitual disposición a la acción, tratan de mantener un contacto cercano y activo con la clientela, buscan la calidad a través de una planeación y administración estratégica de los recursos humanos y materiales.

Como se mencionó en el primer capítulo, las personas son el punto clave de inicio para lograr la eficacia empresarial, ya que al ser tratadas de acuerdo a su dignidad y naturaleza, están en mejores condiciones de realizar su trabajo con calidad, pues se les motiva y encauza para que encuentren satisfacción, perfeccionamiento y autorrealización en su trabajo, haciéndose

evidentemente necesario el educarlos y formarlos a través de la capacitación. Esto es imprescindible si se quiere ser una empresa de servicios de éxito. Todo lo anterior lo concreta Xerox a través de su Filosofía General, la cual está constituida por los siguientes axiomas

- Tenemos éxito a través de clientes satisfechos.
- Aspiramos a la excelencia en todo lo que hacemos.
- Requerimos un retorno sobre activos óptimo.
- Utilizamos la tecnología para desarrollar liderazgo de producto.
- Valoramos a nuestro personal.
- Asumimos nuestra responsabilidad social.

Esta Filosofía General se ve reforzada por la Filosofía de Recursos Humanos, la cual sintetizan en la Premisa Básica: "Valoramos a Nuestros Empleados".

Esta máxima significa que:

- Los empleados se desempeñan óptimamente cuando se les considera como individuos, capaces de una auto-dirección y crecimiento, y cuando se les enfoca hacia metas significativas.

- El éxito y la prosperidad a largo plazo de la organización depende de la dedicación de sus empleados y de la calidad de sus contribuciones. A su vez, la corporación es responsable de asegurar beneficios a sus empleados derivados de sus contribuciones a través del desarrollo, entrenamiento y reconocimiento personal.

- Cultivar la participación y el compromiso del empleado es central en nuestro éxito comercial. Esta participación se construye a través de la comunicación abierta, de la participación significativa y del trato consistente e imparcial.

- Se puede lograr un importante incremento en los resultados comerciales reforzando la calidad de la vida laboral.

- Las prácticas de la Administración de Recursos Humanos deben ser reguladas por la lista y el espíritu de las leyes de los países en los cuales Xerox opera.

Estos principios deben ser considerados en todas las decisiones de negocios y sirven como fundamento para la misión del área de Recursos Humanos que se traduce en: "Apoyar el logro de las metas de negocios respaldando la Filosofía de Recursos Humanos, asegurando la asimilación de Liderazgo a Través de Calidad, al optimizar la Productividad y Satisfacción del empleado y desarrollando y aplicando estrategias, políticas y prácticas de Recursos Humanos" ⁽⁸⁵⁾.

Para que estas ideas y valores se concreten, es necesario contar con una dirección que respalde y asegure su cumplimiento, estableciendo las condiciones indispensables para que se lleven a la práctica. De este modo, tenemos que la Corporación Xerox se ha definido con un estilo directivo y gerencial participativo, orientado al trabajo en equipo, guiándose por el Modelo de Rol Gerencial que han diseñado, esto implica que todo gerente debe realizar su trabajo con calidad.

El gerente debe visualizar los beneficios de integrar un equipo de trabajo y de motivar a su personal para que se sienta satisfecho con su trabajo.

Luego, para aquellos que son o desean ser Gerentes Efectivos, deberán tomar en cuenta los siguientes puntos que marcan la expectativa de Xerox para un Gerente modelo ⁽⁸⁶⁾:

1. Apoya y promueve la estrategia de Liderazgo a Través de Calidad.
2. Usa y anima a que otros utilicen los procesos y herramientas de calidad.
3. Sus actividades se enfocan a mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

⁽⁸⁵⁾ *idem*.

⁽⁸⁶⁾ *ibid.*, p. 9.

4. Está abierto a la retroalimentación profesional y personal, utilizándola para mejorar.

5. En colaboración con sus subalternos define qué necesita de la estrategia de calidad, comunicando sus requerimientos y expectativas, las apoya y monitorea hasta lograrlas.

6. Apoya y promueve a quienes utilizan Calidad Total.

7. Da reconocimiento y premia a quienes emplean Calidad Total en forma efectiva.

8. Asesora y orienta a personas o grupos que tienen dudas o deficiencias, para lo cual inspecciona con regularidad los procesos de trabajo.

Esto es lo que en forma teórico-práctica debe regir en la gerencia y dirección de la compañía a nivel corporativo.

Cabe destacar que para éste 1994, corporativamente han definido la Dirección Estratégica, en la que se sostiene que Xerox, La Compañía del Documento, será el líder en el mercado mundial del documento, proveyendo Servicios de Documentos que incrementen la productividad en los negocios.

Dirección para 1994 ⁽⁸⁷⁾:

Implementación de la Dirección Estratégica, enfocándose en dos áreas vitales:

1. Crecimiento:

- Aumentar la Satisfacción de Clientes en todo el mundo.
- Incrementar la participación en el mercado.

2. Incrementar la Productividad:

- Aumentar la productividad.

⁽⁸⁷⁾ Informe general a todo el personal de Xerox.

- Mejorar el retorno de los activos.
- Llegar a ser la Compañía modelo en Motivación y Satisfacción de los Empleados.

Estableciendo como Prioridades de XMEX en 1994:

1. Satisfacción de Clientes.
2. Motivación y Satisfacción de los Empleados.
3. Participación en el Mercado, Retorno de los Activos.
4. Xerox 2000 con el hardware de la estructura y el software del comportamiento.
5. Su compromiso al Liderazgo a Través de Calidad.

Como se observa, son metas muy altas pero factibles de ser alcanzadas, por lo que lo ideal sería que se basaran en la Dirección por Servicio, en donde, de acuerdo al estudio del servicio realizado en el capítulo previo, el directivo se presenta como un facilitador, lo cual implica dar oportunidad a los empleados de que tomen decisiones sobre su trabajo, logrando tener mayor control y dominio sobre el mismo, orientándose hacia la prestación de un servicio de calidad y excelencia, satisfaciendo plenamente los requerimientos particulares de cada cliente.

En lo que respecta a la Xerox Mexicana, Sucursal Regional Guadalajara, también ha de implementar sus acciones conforme a los lineamientos y Dirección Estratégica planteados. Esta sucursal inició sus operaciones alrededor de 1964, y atiende la región comprendida en el Pacífico del país, abarcando los estados de Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Aguascalientes y Colima.

Al ser una sucursal regional, cuenta con un director regional, quien le reporta al director ejecutivo del interior de México y éste a su vez, le reporta al director de la Corporación.

La Sucursal de Guadalajara está dividida en los siguientes Departamentos:

- Ventas
- Servicio
- Administración y contraloría
- Logístico
- Concesionarios
- Recursos Humanos
- Dirección

En términos generales, esta sucursal se dedica a atender todos los procesos administrativos, instalación y mantenimiento de equipos; es decir, abarca todos los procesos que implican las ventas de los equipos Xerox, así como la comercialización de materiales de consumo y accesorios para los equipos (fotocopiadoras, fax, sistemas de impresión electrónica, papel bond en diferentes tamaños, toner, transparencias, margaritas, cintas para escritura -entre otros-). en la región pacífico.

Esta sucursal cuenta con aproximadamente 140 empleados, en toda la región suman alrededor de 260 trabajadores.

Por otro lado, dentro del departamento de Recursos Humanos, se realizan las funciones de: reclutamiento y selección de personal, administración de nóminas, administración de I.M.S.S., beneficios y prestaciones, servicios generales, administración de sueldos y salarios, atención al personal en cuanto a problemas laborales, quejas, asesorías y conflictos; seguridad e higiene; capacitación, sobre todo, del curso de Liderazgo a Través de Calidad; administración de los recursos humanos en cuanto expedientes, contratos, reglamentos; programa motivacional, eventos, en general, del interior de la República de la región pacífico, apoyándose en el Centro Corporativo de la Cd. de México.

En cuanto al entrenamiento que dan a los empleados, figura primeramente la inducción, en la cual le dan a conocer al personal de nuevo ingreso las generalidades de la Corporación Xerox, y les proporcionan un manual que contiene principalmente información sobre:

- Filosofía general de Xerox.
- El desarrollo de la organización en México.
- La política de ética de la compañía.
- La filosofía de recursos humanos.
- Los productos y servicios que comercializan.
- La cobertura nacional.
- Distribuidores y concesionarios.

Además de un curriculum vitae que contiene el desarrollo evolutivo de la Organización, así como un esquema de sus productos y servicios.

En cuanto a programas de entrenamiento institucionalizados, existe el denominado "Liderazgo a Través de Calidad" ⁽⁸⁸⁾, que es un curso que surgió a raíz de la creciente competencia en el mercado a la que se tenía que enfrentar y superar para seguir ocupando un lugar preponderante. Para su diseño, se apoyaron en el éxito obtenido por la filial en Japón, Fuji Xerox, quienes después de atravesar por una fuerte crisis en los años 70, se recuperaron tan efectivamente que en 1980 se hicieron acreedores al Premio Deming, la máxima presea en el Japón como reconocimiento a un proceso de calidad total.

Se realizó una detallada investigación sobre las estrategias utilizadas en esta filial y se recurrió a las aportaciones de los Expertos de Calidad, formulándose un programa de entrenamiento específico, que contempla los elementos fundamentales que permiten alcanzar la calidad en el producto y en el servicio, para lograr tener clientes, empleados y accionistas satisfechos, para así colocarse como líderes del mercado.

⁽⁸⁸⁾ cfr. Fundamento de la Estrategia de Liderazgo a Través de Calidad, p. M1.

Este curso se da a todos los empleados con el fin de que hagan suya esta filosofía de vida y la apliquen en su trabajo cotidiano. Este curso está compuesto por seis módulos, en los cuales se les da a conocer:

- 1.- Fundamentos del Liderazgo a Través de Calidad.
- 2.- Proceso de Comunicación y Habilidades de Interacción.
- 3.- Conceptos de Calidad.
- 4.- Proceso de Solución de Problemas.
- 5.- Proceso de Mejoramiento de la Calidad.
- 6.- Nuestro Rol hacia la Excelencia.

A través de su implementación a nivel mundial, se han logrado buenos resultados y mejoras financieras. Una muestra de ello es el hecho de que la Planta Manufacturera de Aguascalientes se adjudicó el Premio Nacional de Calidad en 1990, otorgado por la Secretaría de Fomento y Comercio Industrial, además de los Premios Nacionales de Calidad ganados en: Estados Unidos de Norteamérica, Holanda, Bélgica, Japón, Australia y Canadá.

También existen otros programas de capacitación ⁽⁸⁹⁾ ya institucionalizados como son:

1.- Programa de Estudios Gerenciales, cuyo objetivo es la mejor efectividad del participante en cuanto a su liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones y habilidades de interacción.

2.- Escuela para Nuevos Gerentes, que tiene por objeto reforzar las áreas de habilidades y conocimientos que el primer nivel gerencial debe tener para hacer efectivo el manejo de los recursos humanos y la administración de procesos de trabajo.

3.- Escuela de Gerencia Media, que tiene por finalidad apoyar la dirección estratégica de Xerox 2000 al revisar el rol de liderazgo de la

⁽⁸⁹⁾ Información proporcionada por el Departamento de Capacitación y Desarrollo de XEMEX.

gerencia media en la transición, así como el proceso operativo para lograr la efectividad.

4.- Programa de Gerencia Avanzada, que tiene por objetivos: que el participante comprenda mejor la estrategia de negocios de Xerox, las oportunidades y retos, así como sus implicaciones para la alta dirección, que apliquen los conocimientos y habilidades necesarios para impactar adecuadamente la implementación de las estrategias con énfasis en los fundamentos del manejo financiero, así como el dominio de los conceptos y habilidades clave de Liderazgo a Través de Calidad y del programa estructurado de Desarrollo Gerencial.

5.- Managing People, cuyo objetivo es incrementar la habilidad para dirigir efectivamente a las personas.

6.- Atención telefónica, que tiene por objeto el proporcionar las herramientas que permitan dar un servicio al cliente de manera profesional, que es fundamental para llegar a la meta de satisfacción del cliente.

También existen otros programas de capacitación que se dan a los empleados de modo permanente conforme a las áreas en las que se desempeñan. Estos programas de capacitación son cursos básicos a los que deben asistir los empleados, siendo obligación para ellos el participar por lo menos una vez al año en algún curso de capacitación.

Los cursos de capacitación que recibe el personal de modo permanente y de acuerdo a sus funciones, van enfocados hacia:

- Ventas

* Curso básico de ventas

* Técnicas de ventas Xerox

- Servicio Técnico:

* Capacitación para el mantenimiento y reparación de todos los equipos.

- Cobranza:

* Habilidad para la gestión

- Administración:

* Cursos de capacitación y desarrollo

En cuanto a la detección de necesidades de capacitación, ésta la realizan los gerentes a través de la evaluación de desempeño que efectúan cada 3, 6, 9 y 12 meses, y al identificar cuáles son los conocimientos, habilidades o actitudes que requieren de entrenamiento, se les muestra una gama de cursos para que, en función de las actividades de los empleados, se seleccionen aquellos que den respuesta a las demandas. Además, las mismas evaluaciones del desempeño proporcionan información sobre el personal que muestra una actuación destacada en su desempeño, pudiéndosele entrenar de modo más específico y prepararlo para su desarrollo. Otra manera de llevar a cabo la detección de necesidades es a través de unos formatos que envía la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de la ciudad de México para ser llenados y hacer el diagnóstico correspondiente.

Se imparte la capacitación en primera instancia, al personal que más lo necesita y para quien no sea tan urgente, se le programa en un período determinado.

Cabe señalar que los cursos de capacitación, la metodología, técnicas y recursos didácticos son diseñados y estructurados por la Corporación, en Stanford, Conneticut y se distribuye a todas las filiales, y son impartidos por el Area de Capacitación de la ciudad de México, quiénes atienden al personal de toda la República Mexicana y en caso necesario de Centro y Sudamérica.

Además de la capacitación que se da al personal por instructores internos, también reciben entrenamiento y desarrollo por capacitadores externos.

Una cuestión que se ve como limitante en cuanto al entrenamiento, es el hecho de tener que esperar a que la gente de México que la imparte, tenga la posibilidad de trasladarse a la ciudad de Guadalajara para darlo.

A iniciativa personal del Gerente Regional de Recursos Humanos en la sucursal de Guadalajara, ha empezado a proporcionar el entrenamiento a su personal sobre el curso de "Liderazgo a Través de Calidad", y el de "La Cortesía por Teléfono y el Servicio al Cliente".

No obstante, aún es mucho lo que falta por hacer en materia de capacitación en la Compañía del Documento.

IV.2. Problema de la Investigación

¿Qué elementos se requieren para que el personal aplique en su trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en un curso de capacitación que busca la excelencia en una empresa de servicios?

IV.3. Postulado

El dominio de los factores que intervienen en el proceso de capacitación, facilita que el personal aplique los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos.

V.I: Factores que intervienen en el proceso de capacitación:

- Objetivos de aprendizaje
- Contenido de la capacitación
- Métodos y técnicas didácticas
- Recursos didácticos
- Instalaciones y equipo
- Periodicidad de la capacitación
- Evaluación de la capacitación

- Seguimiento de la capacitación

V.D: Aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes.

Se estableció esta hipótesis de tipo causal, debido a que es imprescindible que el proceso de capacitación este bien planeado, organizado y controlado para que, de alguna manera, el personal esté en mejores posibilidades de aplicar lo que aprende durante el entrenamiento, además, son los factores de la capacitación los que en este caso concreto los que podemos controlar.

IV.4. Población y muestra

La población está constituida por Xerox Mexicana S.A. de C.V. y se eligió el estudio de la Sucursal Regional Guadalajara, cuyo giro es la comercialización y el servicio de los equipos Xerox. Esta empresa se localiza en Libertad, 1920, sector Juárez, Guadalajara, Jal.

Esta empresa fue seleccionada debido a que es una de las compañías que ha aplicado la calidad a sus procesos y funcionamiento; además, ha destacado notablemente dentro de su giro; razones que hacen de esta organización un caso digno de estudiarse. Unido a lo anterior, se conoce en términos generales lo que es su filosofía, su cultura organizacional, su evolución y desarrollo, algunas de las principales operaciones, así como varios aspectos concernientes a la capacitación. Todo esto, aunado al hecho de tener cierto acceso a la información.

La sucursal en estudio está conformada por un total de 140 empleados, de los cuales se seleccionaron 79 para aplicarles el instrumento de diagnóstico.

El total de los 140 empleados están conformados por profesionistas y técnicos especializados, los cuales se encuentran distribuidos en los siguientes departamentos:

Dirección: 2

Las personas que están a cargo de esta función, tienen por tarea: planear, organizar y controlar los elementos técnicos, humanos y materiales

de la sucursal, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales; a su vez, reportan directamente al director ejecutivo del Centro Corporativo de Xerox Mexicana ubicado en la ciudad de México, sobre sus actividades y resultados alcanzados.

Recursos Humanos: 3

El personal de este departamento se encarga del reclutamiento y selección de personal, administración de: nóminas, I.M.S.S., beneficios y salarios; seguridad e higiene; capacitación y satisfacción de empleados.

Ventas: 36

En este departamento, tienen por función fundamental la venta de los equipos Xerox tales como: copiadoras, fax, máquinas de escribir, equipo de impresión electrónica; etc., así como materiales de consumo entre los que figura el toner, papel en diferentes tamaños, margaritas; etc. Y además, deben conservar su cartera de clientes así como abrir nuevos mercados.

Administración: 16

Los empleados de esta área, llevan el control de datos de los clientes de la empresa, así como del crédito y cobranza a los mismos.

Mercadotecnia: 3

En esta sección de la compañía, se ocupan de la planeación y ejecución de las estrategias para promoción y comercialización de los productos.

Almacén: 16

Los trabajadores de esta área, tienen por tarea cuidar, solicitar y recibir los productos de la planta manufacturera de Aguascalientes conforme a los requerimientos de los clientes, así como llevar el control de calidad y registro de los productos en existencia.

Servicio técnico: 58

Personal de este departamento canaliza las fallas que el cliente presenta sobre su equipo y envía a los técnicos especializados para su reparación y mantenimiento.

Centro de Atención Xerox: 2

En esta área, es en donde se atiende a los clientes que presentan serios problemas o bien, quejas que requieren atención especializada, con el objeto de retener a los clientes, tenerlos satisfechos y brindar un servicio de calidad.

Impresión Electrónica: 2

Personal de esta área se ocupa de probar el equipo, y de verificar la calidad del mismo.

De esta manera, la suma del personal distribuido en los diferentes departamentos, da un total de 140 empleados.

IV.5. Propósito de la Investigación

Mediante esta investigación se pretende realizar una detección diagnóstica de necesidades de capacitación, con el fin de formular una propuesta pedagógica que dé respuesta a las necesidades identificadas por la población.

IV.6. Tipo de Investigación:

La investigación se hará aplicando la técnica de la encuesta, así como a través de la realización de algunas entrevistas de carácter informal. a efecto de realizar un diagnóstico y detección de necesidades respecto al entrenamiento y finalmente, se propondrá una solución a las carencias o problemas identificados.

IV.7. Objetivos de la Investigación

I. Identificar si los objetivos planteados en la capacitación están formulados con claridad y si son los adecuados para las necesidades de los empleados.

II. Analizar si se cuenta con los medios ideales para proporcionar la capacitación.

III. Verificar si se lleva a cabo una evaluación de los resultados de la capacitación.

IV. Detectar si se da un estilo directivo que facilite y esté orientado hacia el servicio.

V. Identificar si se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente.

VI. Si se ofrece un producto y servicio con calidad, así como ver si se tiene un programa de mejoramiento continuo de la calidad.

VII. Conocer si se definen los parámetros competitivos.

VIII. Detectar si se ve a la calidad y a la capacitación como elementos que reportan utilidades a la compañía.

IX. Identificar si se prepara y busca continuamente la excelencia.

IV.8. Descripción del Instrumento

El instrumento a emplear para el diagnóstico de necesidades es una encuesta que se divide en dos apartados. En el primero, se presentan ocho cuestiones que pretenden identificar si se cumplen con los lineamientos básicos para la efectividad de la capacitación, para lo cual los encuestados deben señalar su respuesta atendiendo al parámetro de: 1 Siempre; 2 A veces; 3 Rara vez; y 4 Nunca.

En el segundo apartado, están contenidas doce preguntas, que nos sirven para identificar el grado en que se cuida y favorece la excelencia y calidad en el servicio. A continuación se presenta la encuesta utilizada:

La presente encuesta se realiza para recabar información que servirá para la derivación práctica de la tesis profesional titulada: "Factores que facilitan que el personal aplique los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en un proceso de capacitación en una empresa de servicio que busca la excelencia", sustentada por la alumna: Ixtaccihuatl Balderas Ruiz, de VIII semestre de la carrera de Pedagogía de la Universidad Panamericana.

La información se manejará con un carácter estrictamente confidencial y anónimo.

Favor de contestar a cada uno de los aspectos que a continuación se enumeran, señalando su respuesta en el cuadro de la derecha, tomando como parámetro los siguientes factores:

1 Siempre; 2 A veces; 3 Rara vez; 4 Nunca.

Respecto	P R E G U N T A S	1	2	3	4
a	1. Los objetivos de la capacitación están formulados con claridad.				
l a	2. Lo que le enseñan responde a las necesidades de capacitación de usted.				
C a	3. Los métodos y técnicas utilizados durante la capacitación son los adecuados para usted.				
p a c	4. Los recursos didácticos, el material del instructor y de los participantes son los ideales para los fines que se persiguen.				
i t	5. Las instalaciones y equipo empleados son los adecuados para usted.				
a c i	6. La periodicidad con que se imparte la capacitación en esta empresa, satisface sus necesidades.				
ó n	7. Se lleva a cabo un proceso de evaluación y control de los resultados de la capacitación.				
	8. Se tiene un seguimiento de la evaluación y detección de nuevas necesidades de capacitación.				

1 Siempre; 2 A veces; 3 Rara vez; 4 Nunca

En cuanto	P R E G U N T A S	1	2	3	4
a l a	9. La dirección y la gerencia facilitan la atención efectiva al cliente.				
E x c e l e n t e	10. Las políticas, estrategias, procedimientos técnicos, administrativos y directivos están orientados a la satisfacción del cliente.				
e l	11. Se interesan por el consumidor no sólo como cliente, sino también como persona				
e n	12. Se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente.				
c i	13. Se sigue un proceso continuo de mejoramiento de la calidad.				
a	14. Se tiene un control total sobre la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente.				
y	15. Conocen qué hacen sus más fuertes competidores para brindar un servicio excelente.				
C a	16. Se tiene una estrategia definida para capturar clientes.				
l i	17. Se mantiene permanentemente un contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos.				
d a d	18. Se reconoce que la calidad en el servicio proporciona utilidades.				
e n	19. La empresa ocupa un lugar preponderante en el mercado, gracias a las acciones que realiza.				
e l	20. La empresa está en un continuo mejoramiento de sus estrategias, técnicas y actividades para alcanzar la excelencia en el servicio y en los objetivos propuestos.				
S e r v.					

IV.8.1. Cuadro de preguntas por Objetivos.

OBJETIVO	PREGUNTA
I. Identificar si los objetivos planteados en la capacitación están formulados con claridad y son los adecuados para las necesidades de los empleados.	1 y 2
II. Analizar si se cuenta con los medios ideales para proporcionar la capacitación.	3, 4, 5, y 6
III. Verificar si se lleva a cabo un proceso de evaluación de los resultados de la capacitación.	7 y 8
IV. Detectar si se da un estilo directivo que facilite las acciones y que esté orientado hacia el servicio.	9 y 10
V. Identificar si se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente.	11 y 12
VI. Si se ofrece un producto y un servicio con calidad, así como ver si se tiene un programa de mejoramiento continuo de la calidad.	13 y 14
VII. Conocer si se definen los parámetros competitivos.	15 y 16
VIII. Detectar si se ve a la calidad y a la capacitación como elementos que aportan utilidades a la compañía.	17 y 18
IX. Identificar si se prepara y busca continuamente la excelencia.	19 y 20

IV.8.2. Cuadro de preguntas con respuesta ideal

En general, se sabe que hay un deber ser en cuanto a la capacitación y a la calidad y excelencia en el servicio, de acuerdo con la fundamentación teórica expuesta, además una empresa que quiere alcanzar la excelencia, siempre cubre por lo menos los lineamientos fundamentales, por lo que las respuestas ideales son las siguientes:

Respecto	1 Siempre; 2 Rara vez; 3 A veces; 4 Nunca				
	P R E G U N T A S	R E S P U E S T A I D E A L			
		1	2	3	4
a	1. Los objetivos de la capacitación están formulados con claridad.	X			
l	2. Lo que le enseñan responde a las necesidades de capacitación de usted.	X			
a	3. Los métodos y técnicas utilizados durante la capacitación son los adecuados para usted.	X			
C	4. Los recursos didácticos, el material del instructor y de los participantes son los ideales para los fines que se persiguen.	X			
a	5. Las instalaciones y equipo empleados son los adecuados para usted.	X			
p	6. La periodicidad con que se imparte la capacitación en esta empresa, satisface sus necesidades.	X			
a	7. Se lleva a cabo un proceso de evaluación y control de los resultados de la capacitación.	X			
c	8. Se tiene un seguimiento de la evaluación y detección de nuevas necesidades de capacitación.	X			
i					
t					
a					
c					
i					
ó					
n					

1 Siempre; 2 Rara vez; 3 A veces; 4 Nunca

En cuanto	P R E G U N T A S	RESPUESTA IDEAL			
		1	2	3	4
a l E x c e l e n c i a y C a l i d a d e n e l S e r v.	9. La dirección y la gerencia facilitan la atención efectiva al cliente.	X			
	10. Las políticas, estrategias, procedimientos técnicos, administrativos y directivos están orientados a la satisfacción del cliente.	X			
	11. Se interesan por el consumidor no sólo como cliente, sino también como persona	X			
	12. Se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente.	X			
	13. Se sigue un proceso continuo de mejoramiento de la calidad.	X			
	14. Se tiene un control total sobre la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente.	X			
	15. Conocen qué hacen sus más fuertes competidores para brindar un servicio excelente.	X			
	16. Se tiene una estrategia definida para capturar clientes.	X			
	17. Se mantiene permanentemente un contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos.	X			
	18. Se reconoce que la calidad en el servicio proporciona utilidades.	X			
	19. La empresa ocupa un lugar preponderante en el mercado, gracias a las acciones que realiza.	X			
	20. La empresa está en un continuo mejoramiento de sus estrategias, técnicas y actividades para alcanzar la excelencia en el servicio y en los objetivos propuestos.	X			

IV.9. Sistema de Tabulación y análisis de resultados:

Fundamentalmente se utilizará la estadística descriptiva, presentando en un cuadro la concentración de los datos obtenidos en cada uno de los ítems, agrupados por objetivos, en donde se señalará la frecuencia y el porcentaje que representan. Para que posteriormente se realice el análisis cuantitativo, descriptivo y una interpretación global de la información recabada, misma que será la base para proponer la solución a los requerimientos identificados.

IV.9.1. Análisis de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación diagnóstica.

OBJETIVO I:

Identificar si los objetivos planteados en la capacitación están formulados con claridad y si son los adecuados para las necesidades de los empleados.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
1. Los objetivos de la capacitación están formulados con claridad.	57/72%	20/25%	2/3%	-
2. Lo que le enseñan responde a las necesidades de capacitación de usted.	47/59%	30/37%	1/2%	1/2%

Análisis de los resultados del Objetivo I:

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que el 72% de los casos afirma que los objetivos de la capacitación siempre están formulados con claridad; un 25% sostiene que a veces y un 3% que rara vez están definidos con claridad.

Conforme al marco teórico desarrollado, se puede decir que en términos generales los objetivos del entrenamiento están bien planteados, sin embargo, puede optimizarse su formulación y adecuación, ya que es fundamental su claridad, debido a que representan la meta a lograr en la capacitación.

Los resultados de la segunda pregunta plantean la necesidad de profundizar en lo que realmente debe enseñarse al personal en la capacitación, pues el 59% de los casos señala que lo que le enseñan siempre responde a lo que necesitan; mientras que un significativo 37% de la población encuestada coincide en que sólo a veces se le enseña lo que requieren; el 2% indica que rara vez y el 2% restante expresa que nunca.

OBJETIVO II:

Analizar si se cuenta con los medios ideales para proporcionar la capacitación.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
3. Los métodos y técnicas utilizados durante la capacitación son los adecuados para usted.	51/64%	25/32%	3/4%	-
4. Los recursos didácticos, el material del instructor y de los participantes son los ideales para los fines que se persiguen.	57/72%	17/22%	5/6%	-
5. Las instalaciones y equipo empleados son los adecuados para usted.	57/72%	20/25%	2/3%	-
6. La periodicidad con que se imparte la capacitación a esta empresa satisface sus necesidades.	21/26%	38/48%	18/23%	2/3%

Análisis de los resultados del Objetivo II:

En general, un 64% de la población encuestada, coincide en que los métodos y técnicas utilizados durante la capacitación siempre son los adecuados, en cambio, un 32% indica que sólo a veces y un 4% que rara vez son los adecuados.

En cuanto a los recursos didácticos, el material del instructor y de los participantes, el 72% de los casos sostiene que siempre son ideales para los fines que se persiguen; un 22% que únicamente a veces y el 6% restante que rara vez son los ideales.

Respecto a las instalaciones y equipo empleados, el 72% afirma que son los adecuados, un 25% indica que a veces sí son los adecuados y un 3% que rara vez. Esto refleja que las instalaciones con las que se cuenta deben ser más funcionales y eficientes

En lo que se refiere a si la periodicidad con que es impartida la capacitación satisface las necesidades del personal, el 26% manifiesta que siempre, un 48% expresa que a veces, un 22% que rara vez un 3% indica que nunca. Por lo que este aspecto debe mejorarse considerablemente.

OBJETIVO III:

Verificar si se lleva a cabo un proceso de evaluación de los resultados de la capacitación.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
7. Se lleva a cabo un proceso de evaluación y control de los resultados de la capacitación.	44/56%	25/31%	8/10%	2/3%
8. Se tiene un seguimiento de la evaluación y detección de nuevas necesidades de capacitación.	29/37%	37/47%	5/6%	8/10%

Análisis de los resultados del Objetivo III:

Conforme a los resultados obtenidos, un 56% de la población encuestada expresa que siempre se lleva a cabo un proceso de evaluación y control de los resultados de la capacitación, el 31% afirma que este proceso se efectúa a veces, un 10% que rara vez y un 3% que nunca se realiza.

Además, el 37% de los casos señala que siempre se tiene un seguimiento de la evaluación y detección de nuevas necesidades de capacitación, mientras que un 47% declara que a veces, un 6% que rara vez y un significativo 10% indica que nunca.

En términos generales, los datos obtenidos en este aspecto, revelan la necesidad de implementar un proceso de evaluación y seguimiento de los resultados de la capacitación.

OBJETIVO IV:

Detectar si se da un estilo directivo que facilite las acciones y esté orientado hacia el servicio.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
9. La dirección y la gerencia facilitan la atención efectiva al cliente.	50/64%	24/30%	5/6%	-
10. Las políticas, estrategias, procedimientos técnicos, administrativos y directivos están orientados a la satisfacción del cliente.	61/77%	17/22%	1/1%	-

Análisis de los resultados del Objetivo IV:

Con fundamento en la información obtenida, se destaca que el 64% de los casos asegura que la dirección y la gerencia siempre facilitan la atención efectiva al cliente, aunque un 30% declara que sólo a veces y un 6% que rara vez, lo cual resulta significativo.

En cuanto al hecho de que si las políticas, estrategias, procedimientos técnicos, administrativos y directivos están orientados a la satisfacción del cliente, el 77% de la gente encuestada mantiene que siempre, un 22% que a veces, y un 1% que rara vez.

OBJETIVO V:

Identificar si se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
11. Se interesan por el consumidor no sólo como cliente, sino también como persona.	52/66%	21/27%	5/6%	1/1%
12. Se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente.	39/49%	38/48%	2/3%	-

Análisis de los resultados del Objetivo V:

Los datos obtenidos revelan que un 66% de la población encuestada siempre se interesa por el consumidor no sólo como cliente, sino también como persona; un 27% declara que a veces, un 6% que rara vez y el 1% restante sostiene que nunca.

Aunado a lo anterior, el 49% señala que siempre se satisfacen plenamente las necesidades particulares de cada cliente; en cambio, un 48% indica que sólo a veces se da este aspecto, y un 3% enumera que rara vez se da satisfacción a los requerimientos específicos de cada cliente.

OBJETIVO VI:

El producto y el servicio que se ofrece deben corresponderse a un programa de mejoramiento continuo de la calidad.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
13. Se sigue un proceso continuo de mejoramiento de la calidad.	53/67%	22/28%	3/4%	1/1%
14. Se tiene un control total sobre la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente.	51/65%	23/29%	5/6%	-

Análisis de los resultados del Objetivo VI:

En cuanto a la calidad, el 67% del personal encuestado revela que siempre se sigue un proceso continuo de mejoramiento de la calidad, mientras que un 28% manifiesta que esto se da solamente a veces; en cambio, un 4% indica que rara vez y un 1% señala que nunca.

Respecto al control total sobre la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente, el 65% indica que siempre se tiene dicho control, pero un 29% manifiesta que esto se da a veces y un 6% que rara vez se efectúa.

OBJETIVO VII:

Conocer si se definen los parámetros competitivos.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
15. Conocen qué hacen sus más fuertes competidores para brindar un servicio - excelente.	53/67%	22/28%	1/1%	3/4%
16. Se tiene una estrategia de finida para capturar clientes.	65/82%	12/15%	-	2/3%

Análisis de los resultados del Objetivo VII:

Los datos obtenidos ponen de manifiesto que el 67% de los casos declara que siempre conocen qué hacen sus más fuertes competidores para brindar un servicio excelente, pero un 28% señala que sólo a veces, mientras que el 1% indica que rara vez y un 4% que nunca.

El conocer qué es lo que hace la competencia, implica el tener definida una buena estrategia para capturar clientes para poder hacer frente a dicha competencia. En el caso de la población encuestada, el 82% afirma que si se tiene; el 15% que a veces y el 3% que nunca.

OBJETIVO VIII:

Detectar si hay un interés constante por captar los intereses y gustos de la clientela, traduciéndolo en un servicio de calidad que genere utilidades a la compañía.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
17. Se mantiene permanentemente un contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos.	55/69%	18/23%	4/5%	2/3%
18. Se reconoce que la calidad en el servicio proporciona utilidades.	72/91%	5/6%	2/3%	-

Análisis de los resultados del Objetivo VIII:

En general, se observa que en cuanto al contacto permanente y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos, que el 69% de los casos manifiesta que siempre se hace; el 28% especifica que a veces, el 5% que rara vez, y el 3% que nunca.

En lo que se refiere al hecho de reconocer que la calidad en el servicio proporciona utilidades, del total del personal encuestado, un significativo 91% sostiene que siempre; el 6% que a veces y el 3% restante que rara vez.

OBJETIVO IX:

Identificar si se prepara y busca continuamente la excelencia.

Baremo:

1 Siempre;

2 A veces;

3 Rara vez;

4 Nunca.

PREGUNTA	B A R E M O			
	1	2	3	4
19. La empresa ocupa un lugar preponderante en el mercado, gracias a las acciones que realiza.	66/83%	11/14%	2/3%	-
20. La empresa está en un continuo mejoramiento de sus estrategias, técnicas y actividades para alcanzar la excelencia en el servicio y en los objetivos propuestos.	71/90%	5/6%	3/4%	-

Análisis de los resultados del Objetivo IX:

El 83% de la muestra expresa que la empresa siempre ocupa un lugar preponderante en el mercado, merced a las acciones que efectúa; el 14% informa que esto es a veces, y el 3% que rara vez.

Aunado a lo anterior, el 90% de los casos coincide en afirmar que la empresa siempre está en un continuo mejoramiento de sus estrategias, técnicas y actividades para alcanzar la excelencia en el servicio y en los objetivos propuestos; en tanto que un 6% señala que a veces y un 4% que rara vez.

IV.9.2. Interpretación Global de los Objetivos I al IX

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, tenemos que respecto a los elementos esenciales de la capacitación:

Los objetivos deben estar formulados con claridad, ya que representan la meta a lograr con el entrenamiento. Sin embargo, la información recabada indica que este aspecto debe optimizarse a efecto de no desviarse del fin que se quiere conseguir, evitando la pérdida de tiempo, recursos humanos y materiales. La información sugiere también la necesidad de adecuar más los objetivos a las necesidades sentidas de capacitación por los empleados.

Luego, si no hay suficiente claridad y adecuación en los objetivos, el contenido del entrenamiento no será el adecuado en su totalidad, por lo que representa un factor a mejorarse de manera considerable, para responder con efectividad a las necesidades del personal.

En cuanto a la metodología, uso de técnicas y recursos didácticos, en su totalidad no son siempre los más adecuados y si éstos son un medio para facilitar el aprendizaje, es evidente que deben ser los ideales en todos los programas, cursos o sesiones de entrenamiento.

Se busca y se cuida que el equipo e instalaciones de capacitación sean los óptimos, sin embargo, sus condiciones y funcionalidad no son siempre infalibles, por lo que han de mejorarse en buena medida, ya que son parte de las condiciones que propician el ambiente perfecto para la capacitación.

El esfuerzo que se realiza en la capacitación se ve limitado por la deficiente periodicidad con que se imparte. Una de las principales causas de este hecho, es que la sucursal Guadalajara, así como las demás del país, depende directamente del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Centro Corporativo de la ciudad de México, mismo que es atendido únicamente por tres personas, a las cuales les resulta muy difícil brindar una capacitación de excelencia y en el tiempo requerido a todo el personal de XMEX.

Por esta razón, la periodicidad con que se entrena a los empleados no es la ideal, siendo urgente modificar y solucionar este problema.

Al estar atendido el Departamento de Capacitación y Desarrollo solamente por tres personas, se explica en cierto modo el hecho de que no se realice un proceso de evaluación y seguimiento de los resultados de la capacitación. Aún cuando en teoría se cuente con algunos criterios, formatos de evaluación y seguimiento, en la práctica no se utilizan, por lo tanto, al no seguir este proceso difícilmente se identificará qué tan óptimo es el entrenamiento, ni tampoco podrán diseñarse planes que permitan mejorar a los empleados, y ésto, obviamente, se refleja en el desempeño de su trabajo. Resulta claro que urge que se tomen acciones en este sentido.

Al ser una sucursal dedicada a la comercialización, servicio y mantenimiento de los equipos Xerox, es evidente que la dirección, políticas, estrategias y procedimientos deben estar orientados a la satisfacción del cliente, con miras a brindar un servicio de calidad y excelencia, considerando además, que se debe entrenar al empleado en estos tópicos para que lo efectúe. En teoría esto si se contempla en sus políticas, filosofía, y valores, pero en la práctica no se aplican del todo por una serie de factores situacionales y personales. Por lo que puede verse entorpecida la cristalización de los resultados deseados en atención a clientes, calidad en el desempeño, liderazgo, etc.

El logro de la satisfacción del cliente, se ve influida considerablemente por el aspecto anterior, pues al no actuar todos en una misma dirección, con los mecanismos que garanticen la completa satisfacción del cliente, difícilmente ésta podrá conseguirse.

Para satisfacer al cliente, es primordial atenderlo y entenderlo no sólo como consumidor, sino fundamentalmente como persona, siendo también indispensable proporcionarle un producto y/o servicio de calidad y excelencia, por tal motivo, se requiere de un proceso y un control continuo de la calidad; situación que no se cumple de manera total en XMEX, Sucursal Guadalajara, pues así lo demuestra la información obtenida.

Los objetivos IV al VI guardan en sus resultados una estrecha relación, los datos son consistentes y esto manifiesta, sin lugar a dudas, que la calidad y la excelencia en el servicio para atender efectivamente los requerimientos del cliente no es un hecho aislado, sino que es un sistema que debe estar apoyado por medios como la Dirección, estilos directivos y gerenciales adecuados, políticas, procedimientos, proceso de calidad y atención eficaz al cliente. El registro de la información indica que lo reportado por el personal es altamente significativo, y que es esencial que se mejoren substancialmente.

Para un proceso de mejora es importante que las compañías conozcan qué hacen sus más fuertes competidores, apegándose a la normatividad de la ética, a efecto de superarlos y continuar en un lugar preponderante en el mercado. En el caso de XMEX, Sucursal Guadalajara, aún cuando se tiene un Proceso de análisis de Parámetros Competitivos, no siempre saben qué es lo que hacen y cómo lo realizan los mejores en su giro, por lo que también esto es objeto de acción.

Si se da un servicio de calidad y excelencia, se logra capturar y mantener clientes, entonces, es importante reconocer que la calidad proporciona utilidades. Esto si se hace en el caso de estudio, lo que les queda por hacer es continuar dando impulso a este factor a través de todo el sistema organizacional y por medio del proceso de entrenamiento, de modo que perciban tangible y monetariamente, más y mejores resultados financieros.

Finalmente, aún cuando la organización presenta deficiencias, pero también aspectos positivos, es una compañía líder en su giro y podrá lograr la optimización, calidad y excelencia del servicio si se efectúan las acciones correspondiente.

Ante esta situación la solución que se plantea, en el ámbito de la capacitación, es el diseño de un manual para formar instructores, pues se carece del factor humano preparado que implemente y controle el proceso de entrenamiento en esta sucursal. Con este material se podrá formar a la gente encargada de capacitar al personal de la compañía, proporcionándole

los lineamientos básicos a considerar en la planeación, realización y evaluación de la capacitación, así como los puntos clave que caracterizan a una empresa de servicio, con la finalidad de que esté altamente capacitado para preparar al personal de la compañía.

IV.9.3. Análisis de variables

Para que el sistema de capacitación arroje los resultados deseados, se requiere que el mismo entrenamiento esté bien diseñado; es decir, que se tome como punto de partida un diagnóstico de necesidades de capacitación, que se establezcan con claridad los objetivos, el contenido y que se defina la metodología, técnicas y recursos didácticos más adecuados para su ejecución, cuidando que las instalaciones y equipo sean los óptimos así, se deben contemplar la planeación, implementación, periodicidad, evaluación y seguimiento de la capacitación.

Al carecer de una sólida base en cuanto a la estructuración del proceso de entrenamiento, difícilmente reportará los resultados deseados, ya que el personal no contará con los conocimientos, habilidades, y actitudes necesarios para aplicarlos en su trabajo y construir el edificio de calidad y excelencia en el servicio.

Es conocido por todos que, nadie da lo que no tiene, y si el personal no cuenta con la adecuada capacitación, no tendrá una buena preparación para el óptimo desempeño de su trabajo. Si lo que realmente anhela la empresa es la excelencia, deberá actuar en consecuencia, pues sólo cuando el personal es guiado y orientado eficazmente mediante un proceso de capacitación de calidad y excelencia, estará en mejores posibilidades de aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos. Y de esta manera, será más factible que se brinde un servicio de calidad y excelencia al cliente.

Es así como la hipótesis formulada se comprueba con los datos obtenidos en la investigación documental y de campo, pues como puede analizarse, no hay un dominio de los factores que intervienen en el proceso de capacitación; es decir, los objetivos que se manejan en el entrenamiento no son del todo adecuados; el contenido no siempre cubre las necesidades

de capacitación sentidas por los empleados; los métodos, técnicas, recursos didácticos, instalaciones y periodicidad con que se imparte carecen de una efectividad al 100%; no se efectúa una evaluación y seguimiento de la misma; el estilo directivo, estrategias, políticas, óptima atención a los requerimientos de los clientes, la calidad en el producto y en el servicio al cliente son tópicos que deben mejorarse considerablemente, ya que si estos puntos, que son los básicos de la capacitación no están consolidados y adolecen de efectividad, resulta ilógico "exigir" a los empleados que apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes que "aprendieron" durante el "entrenamiento". Por el contrario, cuando se asegura la calidad total en cada uno de estos aspectos esenciales, obviamente existe mayor probabilidad de que, efectivamente el personal aplique lo que aprendió durante la capacitación. Claro está que no son los únicos factores que nos permiten dar el salto de la teoría a la práctica, pero por lo menos sí son los fundamentales a tener en cuenta para alcanzar la meta deseada.

ANTECEDENTES PARA LA ELABORACION DEL ESTUDIO

A. Necesidad del manual

El proyecto de realizar este manual, surgió de la necesidad detectada en XMEX, Sucursal Guadalajara, de contar con una adecuada y eficaz capacitación para el personal, orientada a una continua búsqueda de la excelencia.

Se seleccionó la elaboración de un manual por considerar que es la respuesta más adecuada a las carencias detectadas, debido a que la compañía en cuestión, presenta necesidades de entrenamiento que no es posible satisfacer de manera inmediata, ya que no se cuenta con toda la estructura interna suficiente para realizarlo, principalmente por la falta de personal.

Esto tiene su origen en el hecho de que la sucursal en estudio depende directamente del Centro Corporativo de la Cd. de México para recibir entrenamiento, y las personas encargadas de esta labor son únicamente tres, quienes tienen la responsabilidad de atender las necesidades de capacitación del personal de la República Mexicana y de América Latina.

Este hecho nos dió la pauta para seleccionar la elaboración de un manual de entrenamiento para formar instructores que den capacitación de modo eficaz al personal de la compañía conforme a una serie de lineamientos que les permitan desempeñar su labor con éxito y de esta manera puedan sentar las bases para hacer más posible satisfacer las necesidades identificadas en cuanto al diseño de la capacitación en sí, a cuestiones de estilo directivo, calidad y satisfacción al cliente que son aspectos que requieren ser mejorados significativamente para lograr la excelencia en esta empresa de servicios.

Cabe destacar que el Manual elaborado no sólo tiene aplicación en esta empresa, sino que, por sus características y contenido, puede ser utilizado por cualquier otro tipo de organización, con la respectiva adecuación a las peculiaridades propias de cada compañía, ya que estamos en una etapa en que se necesita con mayor intensidad dar capacitación al personal, con el propósito de proporcionarle las habilidades, conocimientos

y actitudes necesarios para un mejor desempeño de su trabajo, y en este caso en concreto, para brindar un servicio de calidad y excelencia, por lo que se propone esta herramienta para la capacitación de instructores de manera profesional.

B. Políticas para la selección de asistentes

1.- Recibirá entrenamiento el personal con potencial y posibilidades de dar capacitación en la compañía.

2.- Se dará entrenamiento al personal interesado en ser instructor de su grupo familiar. (en Xerox se le denomina así al grupo de personas que reportan directamente a un jefe)

C. Objetivo General del Manual para el Capacitador Experto

"Capacitar efectivamente a futuros instructores de una empresa de servicios mediante una herramienta de consulta y apoyo"

D. Equipo de trabajo

* 2 Instructores (Lic. Pedagogía ó Lic. Relaciones Industriales)

* Auxiliar de capacitación

E. Ubicación física

* Un aula en forma rectangular con distribución en U y espacio suficiente para 20 personas, con adecuada iluminación y ventilación.

F.- Presupuesto y materiales

Material didáctico

- Acetatos

- Hojas para rotafolio

- Hojas blancas

- Marcadores para acetato

- Marcadores de tinta permanente
- Lápices
- Cinta adhesiva
- Puntero
- Manual del participante

Equipo:

- Retroproyector
- Foco de repuesto para retroproyector
- Pantalla para retroproyector
- Rotafolio
- Videocassetera
- Televisión
- Portanombres

Otros:

- Servicio de café
- Agua, refrescos
- Galletas
- Una mesa con mantel
- Servilletas y vasos desechables

G. Necesidades que atenderá

- Carencia de suficientes recursos humanos para entrenar al personal de una compañía de servicios.
- Falta de excelencia en los lineamientos básicos de la capacitación.

H. A quien está dirigido

- Personal que fungirá como instructor en una empresa de servicios.

I. Conocimientos previos que exige el entrenamiento

- Conocimientos fundamentales sobre las compañías de servicio.
- Conocimientos básicos de capacitación.
- Conocimientos generales de didáctica y el proceso de aprendizaje.

J. Conocimientos que proporcionará el entrenamiento

- Conocimientos para la planeación, ejecución y evaluación de la capacitación,
- Conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un instructor de capacitación en una empresa de servicios.

K. Ventajas

- Aprendizaje rápido, sencillo y eficaz.
- Optimos resultados en la impartición de la capacitación con pocos recursos.
- Vehículo inicial como medio para satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal de una empresa de servicios.

L. Estructura.

El manual está diseñado en dos partes, en la primera están contenidos los factores principales que todo encargado de la capacitación debe contemplar y cuidar a detalle para lograr excelencia en el entrenamiento. En la segunda parte, se presentan temas de importancia capital para una compañía de servicios, que están íntimamente interrelacionados para llegar a los objetivos de la organización, con el apoyo del entrenamiento.

Dicho manual está realizado de tal manera que facilite el aprendizaje, por lo que está constituido por un contenido temático, el cual contiene un resumen y una evaluación, a fin de que el participante verifique por sí mismo el avance y calidad de su aprendizaje.

**"MANUAL DEL CAPACITADOR
EXPERTO"**

CONTENIDO

Introducción

Objetivo general

Parte 1. Elementos básicos de la capacitación

Objetivos de aprendizaje

1.1. Objetivos de aprendizaje

Características

Niveles de objetivos

Criterios para la selección de objetivos

Resumen

1.2. Contenido de la capacitación

Escala del contenido de la capacitación

Resumen

1.3. Métodos y técnicas didácticas

Aspectos a considerar en su selección

Principios del método didáctico

Tipos de método

Técnicas de capacitación

Criterios para la elección de técnicas didácticas

Tipos de técnicas

Resumen

1.4. Recursos didácticos

Finalidades de los recursos didácticos

Recomendaciones para su uso

Tipos de recursos didácticos

Resumen

1.5. Instalaciones y equipo

Consideraciones generales

Resumen

1.6. Periodicidad de la capacitación

Resumen

1.7. Evaluación de la capacitación

Importancia de la evaluación

Propósitos de la evaluación

Características de la evaluación

Factores que influyen en la evaluación

Condiciones de la evaluación

Tipos de evaluación

Técnicas para la evaluación

Aspectos a considerar en la aplicación de las técnicas de evaluación

Resumen

1.8. Seguimiento de la capacitación

Importancia

Situaciones que se pueden registrar

Resumen

Evaluación

Hoja de respuestas

Parte 2. Excelencia y calidad en el servicio

Objetivos de aprendizaje

2.1. Dirección por servicio

Triángulo del servicio

Resumen

2.2. Atención a clientes

Generalidades

Resumen

2.3. Excelencia y calidad en el servicio

Generalidades

Resumen

Evaluación

Hoja de respuestas

INTRODUCCION

Hoy día, atravesamos por una serie de cambios sociales, políticos y económicos a nivel nacional e internacional. En éste último ámbito, algunos de esos cambios lo constituyen la apertura comercial, la globalización del mercado, y la creciente competitividad empresarial. Cada compañía está implementando una serie de estrategias que le permitan alcanzar el éxito.



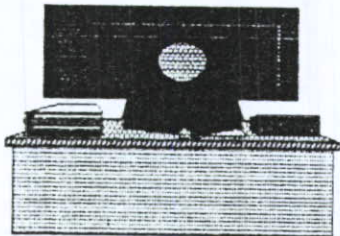
Uno de los factores al que se le está dando mayor impulso es el **entrenamiento**, a través del cual se pretende tener y **desarrollar personal altamente capacitado**, mediante el cual se logre ser una **organización de reconocida calidad y excelencia**.

La **capacitación** no es un proceso, ni un juego al azar, sino una **actividad sistemática y planificada**, que debe dar respuesta efectiva a las necesidades del personal y a los objetivos que se tienen contemplados.

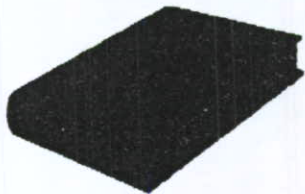


Requiere de una planeación organización, implementación y control adecuados para garantizar su buen resultado.

Sin embargo, aún teniendo todos estos elementos, se precisa de la participación de un **instructor profesional** que implemente y diseñe la capacitación. Por esta razón, se ha elaborado el presente *Manual del Capacitador Experto*, a efecto de proporcionarle una valiosa herramienta que dicte los lineamientos básicos para optimizar el entrenamiento.



El presente manual ha sido estructurado para un **aprendizaje rápido, sencillo y eficaz**. Y ha sido dividido en dos grandes bloques que comprenden lo siguiente:





En la primera parte se enumeran los **principios esenciales** de la capacitación, y



En la segunda parte, se hace referencia a tópicos como la **Dirección por Servicio**, la **Calidad** y la **Excelencia en el Servicio**.

Ambos apartados contienen los **Objetivos de Aprendizaje** que usted deberá alcanzar, un **Resumen** en el que se subrayan los aspectos fundamentales y una **Evaluación** para que usted mismo verifique la **efectividad** de su aprendizaje.

El éxito de su aprendizaje depende en buena medida de usted, confiamos y estamos seguros de que pondrá su mejor esfuerzo.

¿¿ Listo para comenzar??

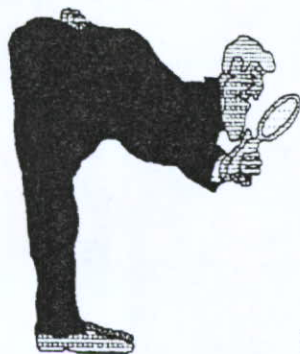


¡¡ ADELANTE !! Y...¡¡ BUENA SUERTE !!



OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el estudio del presente Manual usted:



Dominará los lineamientos básicos de la capacitación, así como los factores principales a considerar para el logro de la calidad y excelencia en el servicio de un organización, a fin de que se convierta en un instructor profesional.

PARTE 1

"ELEMENTOS BASICOS DE
LA
CAPACITACION"

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término del estudio de esta sección, usted:

- 1.1. **Identificará los lineamientos** fundamentales a contemplar en la **formulación** de los **objetivos** de entrenamiento.



- 1.2. **Comprenderá** la importancia de que el **contenido** de la **capacitación** responda a las **necesidades** de **entrenamiento** del personal.

- 1.3. **Conocerá** algunos de los principales **métodos** y **técnicas didácticas** así como los elementos a considerar para su adecuada selección y utilización



- 1.4. **Identificará** varios de los principales **recursos didácticos**, así como algunas consideraciones generales para su uso.
- 1.5. **Reconocerá** la **necesidad** de contar con el **equipo e instalaciones adecuados** para impartir la **capacitación**.

- 1.6. **Valorará la importancia de impartir la capacitación con la periodicidad necesaria para el logro de los resultados deseados.**



- 1.7. **Reconocerá la necesidad de planear, implementar y valorar un proceso de evaluación del entrenamiento.**



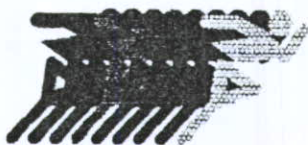
- 1.8. **Valorará la importancia y necesidad de llevar a cabo un seguimiento de la capacitación.**



1.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Definir con exactitud y claridad los objetivos de la capacitación es de suma importancia, ya que es... "lo que da sentido a cualquier actividad humana. Es la expresión clara y precisa de los que pretendemos alcanzar en cualquier campo.." (90); es decir, representan la meta que debemos alcanzar con el entrenamiento.



El plantear debidamente los objetivos a alcanzar, permite encaminar las acciones hacia su consecución, ya que al comunicarle al participante lo que se quiere lograr, será más fácil que se dirijan a un fin común y que por lo tanto, actúen en consecuencia.

En el momento de diseñar los objetivos de la capacitación, es fundamental tener en cuenta que éstos surgen de las necesidades del capacitando, las cuales se reconocen mediante un diagnóstico objetivo de éstas, pues si un objetivo constituye una respuesta a una necesidad del personal, se garantiza en gran parte, que encaminen sus mejores esfuerzos para conseguirlo.



(90) MORENO, G. Didáctica: fundamentación y práctica. p. 80.

¿Qué requisitos debe cubrir un objetivo para que esté bien definido?



En principio han de tomarse muy en cuenta las

Características de los Objetivos

Para que un objetivo cumpla con sus funciones, debe reunir las características correspondientes a su nivel ya sea éste general, particular o específico, aún cuando de modo genérico deben cumplir con los siguientes requerimientos:

1.- Tener como sujeto de la acción al capacitando; es decir, no al instructor ni a la compañía.



2.- Comunicar en forma sencilla y comprensible, lo que se desea alcanzar en un curso, sesión o actividad determinada.

3.- Definir el área de contenido que abarcará.

Niveles de Objetivos

Se agrupan en los siguientes niveles:

1.- Objetivos Generales:

Los objetivos generales expresan conductas últimas, capacidades adquiridas por el capacitando cuando el proceso de entrenamiento, curso o sesión ha concluido.

En su redacción suelen utilizarse algunos verbos como: valorar, juzgar, apreciar, etc.



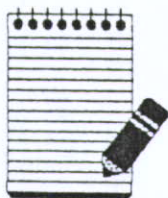
Ejemplo: Al término del curso de habilidades directivas, el participante valorará la necesidad de aplicar y desarrollar dichas habilidades en sus funciones cotidianas.

2.- Objetivos Particulares:

Son los objetivos que expresan conductas básicas, que integradas, conducen al logro de los objetivos generales, por lo que representan los pasos previos a seguir para llegar al objetivo general.



En la redacción ~~de~~ de este nivel de objetivos, suelen usarse verbos como: conocer, comprender, aplicar, analizar, sintetizar, entre otros.

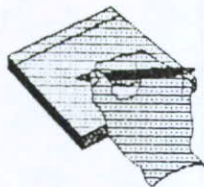


Retomando el *ejemplo* anterior, un objetivo particular sería: El participante conocerá las principales habilidades directivas.

3.- Objetivos Específicos u operacionales:

Son objetivos que expresan conductas observables que se manifestarán en el capacitando, como evidencia de haber alcanzado el aprendizaje. Estos objetivos son los que conducen a la acción y permiten evaluar al capacitando.

Para la elaboración de estos objetivos, deben cubrir las siguientes condiciones:



1) Deben emplear un verbo que defina la conducta principal, de manera que no se preste a múltiples interpretaciones.

2) Han de permitir investigar, después del entrenamiento si el objetivo se alcanzó y en qué grado.

3) Deben describir las condiciones importantes bajo las cuales se espera que se de el comportamiento.

4) Han de especificar el criterio de ejecución aceptable.

En la elaboración de estos objetivos, comúnmente se utilizan los verbos: identificar, señalar, indicar, explicar, formular, definir, organizar, enumerar, diferenciar...

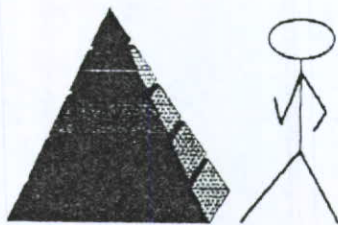
Ejemplo: El participante identificará las ventajas y desventajas de utilizar determinada técnica directiva.

Como pueden observar, el objetivo general se descompone en objetivos particulares y éstos a su vez, en una serie de objetivos específicos, siendo estos últimos los que nos lanzan a la acción y nos dan la pauta para poder evaluar

Además, para la elaboración de los objetivos de aprendizaje, también deben tomarse en cuenta el área de aprendizaje a la que están destinados, a saber:

A) Área cognoscitiva:

Se refiere a todas las conductas dirigidas a la adquisición del conocimiento por parte del educando. Tiende al desarrollo de habilidades intelectuales tales como el conocimiento en sí, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.



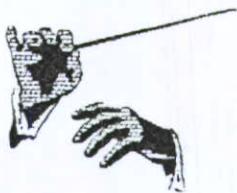
B) Área afectiva:

Abarca las conductas referidas a sentimientos, emociones, valores y actitudes que se manifiestan en la persona como resultado del aprendizaje. En esta área se distinguen las categorías de recepción, respuesta, valoración, organización y caracterización.



C) Área psicomotriz:

Considera las conductas orientadas a la adquisición de destrezas, en donde se distinguen las categorías de imitación, manipulación, precisión, control, automatización y creatividad.



Criterios para la Selección de Objetivos

Para seleccionar adecuadamente los objetivos se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

1.- Oportunidad:

El objetivo debe ser seleccionado tomando muy en cuenta las circunstancias, tales como: capacidad de los capacitandos, posibilidades del

instructor, contenido del curso, ambiente, tiempo, filosofía organizacional, políticas, etc.



2.- Transferencia:

Debe calcularse la medida en la que el aprendizaje de que se trata va a favorecer otros nuevos. Esto significa identificar, qué posibilidad encontramos de que el objetivo propuesto dé lugar a nuevas capacidades.



3.- Accesibilidad:

El objetivo necesita ser elegido de tal manera que el participante no lo vea como algo utópico, difícil de alcanzar; por el contrario, debe presentarse de modo que facilite el logro del aprendizaje; es decir, que no esté reservado para unos cuantos, sino que sea accesible para la mayoría.



4.- Valor:

Conviene seleccionar aquellos objetivos de aprendizaje, cuya consecución reporte mayores beneficios a la persona misma y a la organización.

5.- Repercusión afectiva:

Conviene considerar la manera en que el aprendizaje afectará a la persona, lo cual implica el análisis de ver si el objetivo propuesto le hará vivir realmente experiencias significativas que se conviertan en un valor positivo para ella.

"Así queda frente a -usted- una gran tarea: la de proponer a -los capacitandos- objetivos que, además de atender a su formación en todas las áreas de aprendizaje, le hagan considerar que "vale la pena" abordarlos" ⁽⁹¹⁾



Ventajas:

- ✓ El capacitador puede seleccionar actividades que proporcionen las experiencias adecuadas para alcanzar los objetivos.
- ✓ El instructor puede seleccionar las técnicas didácticas que mejor contribuyan al logro de los objetivos.
- ✓ Se puede evaluar el aprendizaje al comprobar si se cumplieron los objetivos.
- ✓ Se trabaja con mayor eficacia y con menor esfuerzo.
- ✓ El capacitando sabe hacia dónde debe dirigirse para alcanzar la meta.

⁽⁹¹⁾ *ibid.* p.

META



✓ Permite al capacitando evaluar los resultados de su trabajo al

compararlos con lo que ha de lograr.



RESUMEN

→ El **objetivo** es el propósito o fin que da sentido a la capacitación.

→ **Características de los objetivos:**

- Tienen como sujeto de acción al capacitando.
- Deben ser sencillos, breves y comprensibles.
- Deben definir el área de contenido que abarcarán.

→ Existen **3 niveles de objetivos:**

- Generales
- Particulares
- Específicos

→ En su elaboración:

- Debe emplearse un verbo que defina la conducta principal.
- Deben permitir verificar si se alcanzaron o no.
- Deben describirse las condiciones bajo las cuales se espera que se de el comportamiento.
- Deben especificar el criterio de ejecución aceptable.
- Debe tomarse en cuenta el área de aprendizaje a la que tenderán: cognoscitiva, afectiva y/o psicomotriz.

→ Al seleccionar los objetivos, se deben atender los criterios de:

- Oportunidad
- Transferencia
- Accesibilidad
- Valor
- Repercusión afectiva

1.2. CONTENIDO DE LA CAPACITACION



La determinación de lo que será enseñado a los participantes durante el entrenamiento, debe estar en función del diagnóstico de necesidades de capacitación identificadas, y de los objetivos establecidos, para realizar el correspondiente plan de entrenamiento, el cual ha de dar respuesta a las carencias detectadas.

De este modo, el contenido responde al **¿Qué debe ser enseñado?**



Así, el contenido puede proponerse:

- 1.- La enseñanza de habilidades específicas.
- 2.- Suministrar conocimientos necesarios.
- 3.- Influenciar en las actitudes.

A. Siliceo ⁽⁹²⁾ nos propone una escala de lo que puede contemplar el contenido de la capacitación:

- 1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.

⁽⁹²⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 68.

abc

2.- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.



3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.

4.- Materias culturales y conocimientos universales, como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona.

Es importante que se considere en el entrenamiento tanto los conocimientos como las habilidades técnicas, propios del trabajo, así como conocimientos de formación general o desarrollo a fin de que el empleado perfeccione sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad, ya que... "lo que debe perseguir el entrenamiento es una formación integral y no un alto grado de erudición frío y poco fructuoso" ⁽⁹³⁾

Así mismo, ha de contemplarse la estructuración didáctica del contenido en cuanto a:

- Temas
- Subtemas
- Capítulos
- Cantidad y calidad (100%) de la información

Es muy recomendable que el contenido del entrenamiento represente una actividad de interés para los participantes; es decir, que le encuentre un sentido, un para qué, a fin de que se obtenga un mejor aprovechamiento del

⁽⁹³⁾ *ibid.* p. 71.

mismo. Siendo una tarea del capacitador despertar el interés por aprender del capacitando.



RESUMEN

→ El contenido de la capacitación responde al *¿Qué debe ser enseñado?*

→ El contenido puede proponerse:

- La enseñanza de habilidades específicas.
- Suministrar conocimientos necesarios.
- Influir en las actitudes.

→ La estructuración didáctica del contenido implica su diseño en cuanto a:

- Temas
- Subtemas
- Capítulos
- Cantidad y calidad de la información

→ El contenido de la capacitación debe representar una actividad de interés para el capacitando.

1.3. METODOS Y TECNICAS DIDACTICAS



En esta fase del proceso de planeación del entrenamiento, han de seleccionarse los métodos y técnicas que serán utilizados. Ambos medios responden al **¿Cómo entrenar?**, al dar una respuesta, clara, se pretende la optimización del aprendizaje.



;;YO TE AYUDARE!!



¿Qué hago0000.....?

Los métodos y técnicas de enseñanza son uno de los medios para la realización de una enseñanza ordenada, metódica y adecuada. Tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje. "Gracias a ellos, pueden ser elaborados los conocimientos, adquiridas las habilidades e incorporados con menor esfuerzo los ideales y actitudes... que se pretende proporcionar a los capacitandos" ⁽⁹⁴⁾.

⁽⁹⁴⁾ NERICI, I. Hacia una didáctica general dinámica, p. 236.

El método didáctico consiste en: "la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de -la capacitación- para dirigir el aprendizaje de los -capacitandos- hacia los resultados deseados..." (95). Podemos decir que es el camino que nos conduce al fin deseado, evitando que nos desviemos de la ruta que nos conducirá al éxito.

Además, como lo señala José B. Carrasco (96) en la selección de todo método deben distinguirse los siguientes aspectos:

- 1.- Qué objetivos o resultados se pretende conseguir.
- 2.- Qué materia se va a utilizar.
- 3.- De qué medios materiales vamos a disponer.
- 4.- Qué técnicas y procedimientos son los más adecuados para las circunstancias dadas.
- 5.-Cuál es el orden más racional a seguir para alcanzar los objetivos con seguridad, economía y eficacia.

1,2,3,...

- 6.- Cuánto tiempo emplearemos y en consecuencia, qué ritmo debemos imprimir a nuestro trabajo.



(95) CARRASCO, B. Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases. p. 14.

(96) ibid. p. 15.

De la misma manera, el **método didáctico** debe cubrir los siguientes **principios**:

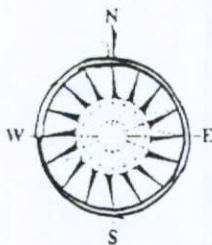
A) Principio de la ordenación:

Por medio de éste aspecto, todo método didáctico supone la disposición adecuada de todos sus componentes a fin de que el aprendizaje sea eficaz.



B) Principio de la orientación:

Este indica que todo método didáctico ha de proporcionar una orientación segura y definida para que el capacitando aprenda de modo seguro.



C) Principio de la finalidad:

Hace que el método didáctico sólo sea válido y significativo cuando se dirija hacia los objetivos que los participantes deben alcanzar.

D) Principio de la economía:

El método didáctico busca cumplir los objetivos de la forma más sencilla, fácil y económica en tiempo, materiales y esfuerzos, sin el perjuicio de la calidad de la enseñanza.



No olvide que ha de seleccionarse el método didáctico que mejor convenga a las necesidades de entrenamiento, a los objetivos, al contenido y a las características del grupo.



TIPOS DE METODOS

Existe gran variedad de métodos, a continuación le presentamos de modo esquemático algunos de ellos y si le interesa profundizar en alguno en especial, le sugerimos que se remita al estudio de publicaciones del área de la didáctica.

METODO DE INSTRUCCION	CONSIDERE ESTE METODO PARA: A) ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL
1. Entrenamiento en tareas.	<ul style="list-style-type: none"> * Enseñar un trabajo específico o un conjunto de tareas. * Reentrenamiento para cambios tecnológicos.
2. Acompañamiento.	<ul style="list-style-type: none"> * Ayudar a un individuo a lograr <u>cam</u>bios específicos: actitudes, tarea, técnica, teoría, etc. * Ayudar a un individuo a ampliar sus conocimientos.
3. Ampliación del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliar el cargo del individuo asignándole actividades específicas. * Preparar al individuo para la promoción. * Desarrollar carrera a largo plazo.
4. Ajustes para el desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> * Ayudar al individuo a hacer un <u>cam</u>bio específico. * Ayudar al individuo a aprender nuevas funciones. * Preparar al individuo para el <u>ascen</u>so. * Planear carreras.

METODO DE INSTRUCCION	B) INSTRUCCION GRUPAL
1. Conferencias:	<ul style="list-style-type: none"> * Cambiar actitudes. * Resolver conflictos intergrupales * Resolver conflictos operacionales específicos. * Programar materias de naturaleza genérica. * Motivar al grupo a través de los medios didácticos.
2. Método del caso.	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliar los conocimientos de los participantes. * Ayudar a los participantes a identificar, analizar y tomar sus propias decisiones sobre problemas complejos.
3. Proceso del incidente.	<ul style="list-style-type: none"> * Es más adecuado para empleados de bajo nivel.
4. Role-playing.	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio de actitudes. * Aplicar conocimientos recién adquiridos. * Aprender más de relaciones humanas.
5. Lecturas	<ul style="list-style-type: none"> * Presentar material nuevo cuando el grupo es grande o el tiempo es limitado. * Introducir o reducir otro método de instrucción.
6. Discusiones en panel.	<ul style="list-style-type: none"> * Suministrar información técnica o facilitar cambios de actitudes.
7. Entrenamiento vertical.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando dos o más niveles de supervisión o de trabajadores tienen la misma oportunidad de hacer los mismos cambios de actitudes a la solución de problemas. Por ejemplo, si hubiese problemas de relaciones interpersonales entre dos o más niveles, se puede usar este método.

AUN HAY MAS

Cabe señalar que existe otra clasificación de los métodos de enseñanza, según el aspecto que se considere, como los que enseguida se enumeran:

ASPECTOS	TIPOS DE METODO
1. En cuanto a la forma de razonamiento	a) Método deductivo: aprendizaje de lo general a lo particular. b) Método inductivo: aprendizaje de lo particular a lo general, a lo abstracto.
2. En cuanto a la coordinación de la materia.	a) Método lógico: se basa únicamente en los procesos intelectuales. b) Método psicológico: método que toma en cuenta las diferencias individuales.
3. En cuanto a la concretización de la capacitación.	a) Método simbólico: se realiza el trabajo por medio del lenguaje oral y escrito. b) Método intuitivo: la sesión se efectúa a través de concretizaciones.
4. En cuanto a la sistematización de la capacitación.	a) Método de sistematización rígida: no hay flexibilidad alguna durante la sesión. b) Método de sistematización semirígida: se permite cierta flexibilidad en la sesión. c) Método ocasional: aprovecha la motivación del momento.
5. En cuanto a las actividades de los capacitandos.	a) Método pasivo: el capacitando actúa como sujeto receptor. b) Método activo: se basa en la enseñanza activa.
6. En cuanto a la globalización de los contenidos.	a) Método de globalización: a partir de un punto de interés se abordan varios temas. b) Método de especificación: los temas se tratan de modo aislado.
7. En cuanto a la relación entre capacitando y capacitador.	a) Método individual: se capacita a un solo individuo. b) Método recíproco: el capacitador encamina a sus capacitandos para que enseñen a sus compañeros. c) Método colectivo: hay un instructor para muchos capacitandos.

ASPECTOS	TIPOS DE METODO
8. En cuanto al trabajo del capacitando.	a) Método de trabajo individual: concilia las diferencias individuales con las tareas durante la capacitación. b) Método de trabajo colectivo: se apoya en la enseñanza grupal. c) Método mixto de trabajo: planea en su desarrollo actividades socializadas e individuales.
9. En cuanto a la aceptación de lo enseñado.	a) Método dogmático: no se evalúa ni se cuestiona lo enseñado. b) Método heurístico: fomenta el juicio crítico y estimula al capacitando a investigar y elaborar el conocimiento.
10. En cuanto al abordaje del tema de estudio.	a) Método analítico: analiza en cada una de sus partes el conocimiento. b) Método sintético: parte de premisas para llegar a una conclusión.

Como puede observar, existen múltiples métodos que nos pueden auxiliar para favorecer y facilitar el entrenamiento. No hay ni "mejor" ni "peor", cada uno tiene aspectos positivos y negativos, así como sus ventajas y desventajas, pues como ya se mencionó, la elección de un determinado método depende de varios factores.



... está claro?

TECNICAS DE CAPACITACION

En relación a las técnicas, tenemos que éstas son múltiples y variadas. En principio, la técnica es "un recurso didáctico al que se acude para concentrar un momento de la sesión, o parte del método en la realización del aprendizaje" (97). Esto quiere decir que tienen como función primordial hacer posible el proceso educativo, de manera eficiente y orientando de forma inmediata el aprendizaje, haciendo posible la aplicación del método elegido, con miras a la obtención de los resultados deseados.

Antes de señalar algunas de las técnicas, es imprescindible clarificar algunas cuestiones.

En primer término, McGehee y Thayer (98), diseñaron un modelo de criterios que sirven de guía al instructor para hacer una adecuada elección sobre determinada técnica a utilizar en la capacitación.

A) La especie o tipo de comportamiento que debe ser adquirido: conceptos, actitudes, habilidades motoras, habilidades verbales entre otras.

B) El número de participantes que debe ser capacitado.



C) El nivel de capacidad de los participantes.

D) Las diferencias individuales de los capacitandos.

E) Costo que implica en relación a recursos humanos y materiales.



(97) MORENO, G. *op. cit.* p. 87.

(98) MCGHEE y TAYER. *op. cit.* p. 30.

En segundo término, conforme a lo que plantea I. Chiavenato ⁽⁹⁹⁾, las técnicas de capacitación se agrupan en 3 categorías dependiendo de su uso común, a saber:

1.- Técnicas de capacitación orientadas hacia el contenido: son las diseñadas para la transmisión de conocimientos e información específica sobre un nivel cognoscitivo.



2.- Técnicas de capacitación orientadas al proceso: están diseñadas para generar el cambio de actitudes, el desarrollo de la conciencia de sí y de los otros, así como para desarrollar habilidades interpersonales.



3.- Técnicas de entrenamiento mixto: son las realizadas para transmitir información y para generar el cambio de actitudes.

Enseguida, ustedes analizarán el siguiente cuadro con las principales técnicas de capacitación.

⁽⁹⁹⁾ CHIAVENATO, I. *op.cit.* p. 485.

TECNICA	CARACTERISTICAS	VENTAJAS
<p>1. El trabajo en equipo.</p>	<p>a) Se forman equipos de trabajo.</p> <p>b) Se trabaja sobre un tema específico.</p> <p>c) El tema elegido se estudia en forma individual y luego por equipo.</p> <p>d) Se hace una presentación por equipos del trabajo.</p> <p>e) Se entabla un debate sobre el trabajo y se entrega por escrito lo realizado.</p>	<p>a) Favorece la participación.</p> <p>b) Fomenta la cooperación.</p> <p>c) Promueve la sociabilidad y el respeto.</p> <p>d) Favorece el aprendizaje.</p>
<p>2. Exposición.</p>	<p>a) Presentación de un tema nuevo, definiendolo, analizandolo y explicandolo.</p> <p>b) Pretende la exactitud y la objetividad en los datos presentados.</p>	<p>a) Reduce el tema a sus datos básicos.</p> <p>b) Se abarca un máximo de contenido con un mínimo de tiempo.</p> <p>c) Reparte el contenido en dosis asimilables por el capacitando.</p>
<p>3. El interrogatorio</p>	<p>a) Consiste en la formulación de preguntas claras y bien definidas.</p> <p>b) Debe adaptarse al nivel mental y a la capacidad de los participantes.</p> <p>c) No debe contener respuestas ni sugerirlas.</p>	<p>a) Bien formulado puede ser motivador, disciplinador, introductorio, verificador, etc.</p> <p>b) Puede recapitular e integrar el contenido.</p>
<p>4. El simposio</p>	<p>a) Un equipo de especialistas desarrolla diferentes aspectos de un tema en forma sucesiva ante un grupo.</p> <p>b) Integra un panorama completo del tema.</p>	<p>a) Es útil para obtener información autorizada y ordenada sobre diferentes aspectos de un tema.</p>

TECNICA	CARACTERISTICAS	VENTAJAS
5. Mesa redonda	a) Un equipo de especialistas sostiene puntos de vista distintos o contradictorios sobre un mismo tema que exponen ante el grupo en forma sucesiva.	a) Permite obtener información variada de un mismo tema. b) Favorece la reflexión.
6. Panel	a) Grupo de expertos discute un tema en forma de diálogo ante el grupo.	a) Ofrece una visión relativamente completa sobre un tema.
7. Discusión dirigida	a) Los educandos examinan con libertad de crítica un asunto o problema, explicando sus ideas, discutiéndolo sin prejuicios, con honestidad, claridad y corrección, bajo la moderación del instructor.	a) Despierta el interés del participante. b) Estimula el raciocinio. c) Permite diagnosticar la comprensión del tema. d) Promueve el respeto a las ideas y puntos de vista de los demás.
8. Tormenta de ideas	a) Integrantes del grupo generan ideas con la mayor libertad sobre un tema o problema, para producir ideas originales o soluciones.	a) Desarrolla y ejercita la imaginación creadora. b) Estimula el ingenio. c) Promueve la búsqueda de soluciones originales. d) Hay mayor riqueza de ideas.
9. Role-playing	a) Dos o más personas representan una situación de la vida real, asumiendo los roles del caso con el fin de que se comprenda mejor por el grupo. b) Provoca una vivencia para luego analizar el tema.	a) Despierta el interés. b) Motiva la participación. c) Todos comprenden la situación no sólo los que actúan.

Existe gran diversidad de técnicas como puede ver, y corresponde a usted elegir la que mejor convenga al logro de los propósitos formulados.

¡¡ Así de fácil !!



RESUMEN

→ Los métodos y técnicas didácticas responden al **¿Cómo enseñar al personal?**

→ El método didáctico es la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de capacitación para dirigir el aprendizaje de los capacitandos hacia los resultados deseados

→ En la selección del método didáctico deben tomarse en cuenta los principios de: ordenación, orientación, finalidad y de economía.

→ El instructor puede auxiliarse de una gran variedad de métodos, debiendo seleccionar aquél que mejor convenga a las necesidades y objetivos del entrenamiento, el contenido y las características del grupo.

→ La técnica es un recurso didáctico al que se acude para concentrar un momento de la lección o parte del método en la realización del aprendizaje.

→ La técnica tiene por función, hacer posible el proceso educativo de manera efectiva. Y existe una infinidad de ellas.

→ Algunos criterios para seleccionar la técnica didáctica son:

- El tipo de comportamiento que debe ser adquirido.
- El número de participantes a capacitar.
- Nivel de capacidad de los participantes.
- Diferencias individuales.
- Costo en relación a recursos humanos y materiales.

1.4. RECURSOS DIDACTICOS



En la planeación, ejecución y evaluación del entrenamiento, la calidad del material didáctico presentado debe ser cuidadosamente planeado, ya que concreta la capacitación, facilitando la comprensión del aprendizaje, por la adecuada utilización de los recursos didácticos al aproximar al educando a la realidad de modo significativo. Podemos afirmar que son el puente entre la teoría y la práctica.

Los recursos didácticos "son todos aquellos medios que se utilizan para proporcionar al -capacitando- las experiencias sensoriales en una introducción material y segura del conocimiento" (100)

Finalidades de los Recursos Didácticos

- 1.- Mostrar al capacitando de forma más real los fenómenos u objeto de estudio con la intención de que se conozca más dicha realidad.
- 2.- Motivar a la clase.
- 3.- Facilitar la comprensión y recepción de los conceptos en estudio.
- 4.- Concretar e ilustrar lo que se está exponiendo.



5.- Apoyar la fijación del aprendizaje por medio de la experiencia viva que ofrece el material didáctico.

(100) MORENO, G. *op. cit.* p. 119.

Además, conforme a Nérici ⁽¹⁰¹⁾, para que el material didáctico sea un auxiliar eficaz en el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe:

- 1.- Ser adecuado al asunto de la sesión.
- 2.- Ser de fácil aprehensión y manejo.
- 3.- Estar en perfectas condiciones de funcionamiento.
- 4.- Propiciar una mayor actividad en los participantes.

El utilizar recursos didácticos representa un valioso apoyo para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero esto no nos garantiza el éxito, por lo que se deben tener en cuenta las siguientes

Recomendaciones para su uso:

- 1.- Nunca debe quedar todo el material a la vista de los capacitandos desde el inicio de la sesión, ya que puede convertirse en algo que se mira con indiferencia.
- 2.- Debe exhibirse con más notoriedad el material referente al tema de estudio.



- 3.- El material destinado a una sesión debe estar disponible y a la



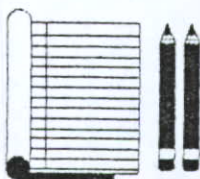
en el momento en que se requiere.

(101) NERICI, I. *op. cit.* p. 329.

4.- El material para una clase, sesión o curso debe ser presentado oportunamente poco a poco y no todo a la vez, a efecto de no desviar la atención de los participantes.

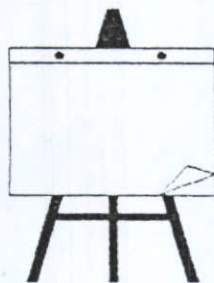
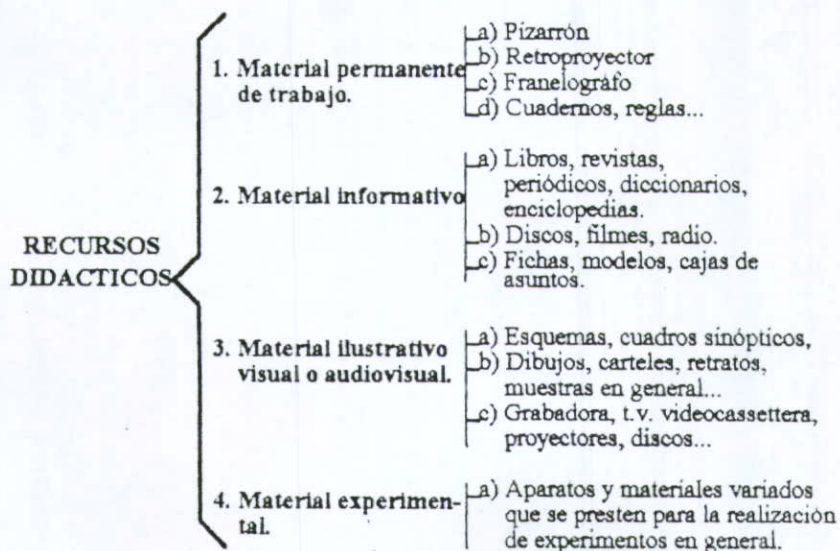
5.-Previo a su utilización, debe ser revisado en cuanto a posibilidades de uso y funcionamiento.

¡No se complique la existencia, apóyese de un Check list!

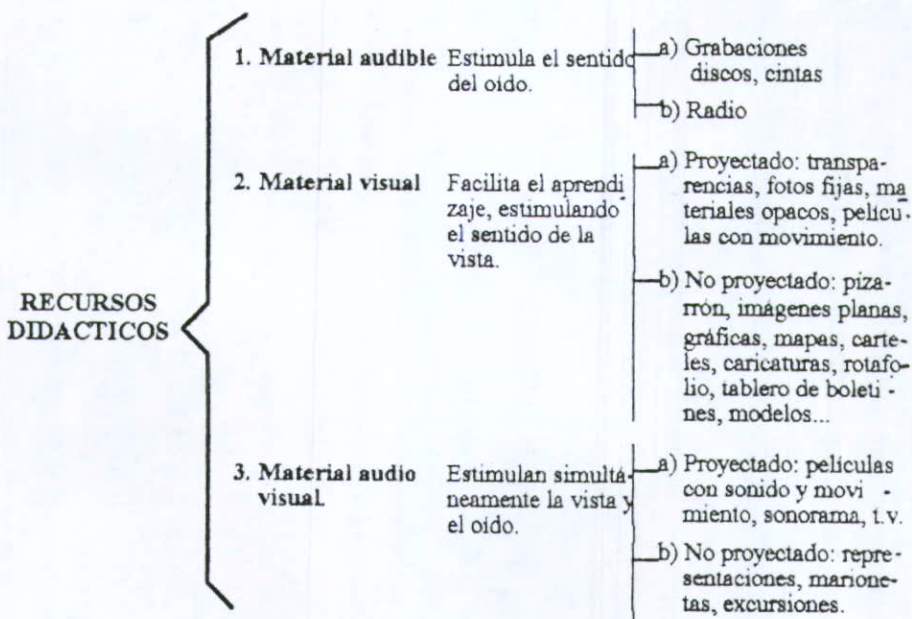


TIPOS DE RECURSOS DIDÁCTICOS

Existen variados recursos didácticos y los estudiosos de la didáctica los han clasificado de la siguiente manera:



Otra propuesta para clasificar los recursos didácticos es la que nos hace Ma. Guadalupe M. Bayardo (102)



Como puede observarse, como instructor, cuenta con una gran variedad de recursos didácticos para favorecer el aprendizaje y el logro de los objetivos. Recordando tener en mente las sugerencias propuestas para una mayor efectividad, así, cada recurso didáctico ofrece ventajas y desventajas, pero depende mucho de su adecuada selección y aplicación.

En cuanto a costos, existen diferentes materiales que usted mismo puede elaborar, por ejemplo: carteles, cuadros sinópticos, transparencias, dibujos, etc., basta poner en marcha su iniciativa y su creatividad.

(102) MORENO, G. *op.cit.* p. 111.



Pues bien, tiene en sus **la**
oportunidad de promover la excelencia en el
aprendizaje.....

:: Adelante !!



RESUMEN

→ Los recursos didácticos son todos aquellos medios que se utilizan para proporcionar al capacitando las experiencias sensoriales en una introducción material y segura al conocimiento.

→ Los recursos didácticos tienen por finalidad:

- Aproximar al capacitando a la realidad.
- Motivar la sesión.
- Facilitar el aprendizaje.
- Concretar e ilustrar lo que se expone.

→ Para su efectividad, deben tomarse en cuenta las recomendaciones y sugerencias propuestas.

→ Existen múltiples y variados tipos de recursos didácticos que facilitan y favorecen un aprendizaje eficaz, han de seleccionarse para su utilización aquellos que mejor contribuyan al logro de los objetivos.

1.5. INSTALACIONES Y EQUIPO

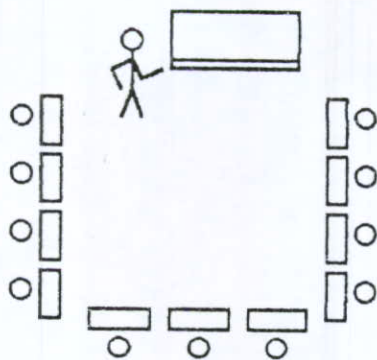


Uno de los factores a cuidar con esmero en el entrenamiento es el ambiente en el que se desarrollará éste, pues si bien no lo es todo para el logro de los resultados, es importante que dicho ambiente reúna las condiciones necesarias para que se cree la oportunidad para que las personas adquieran conocimientos, destrezas y actitudes.

Razón de más para que las instalaciones y equipo destinados a la capacitación estén en perfectas condiciones.

Uno de los primeros elementos a tomar en cuenta es la distribución de una sala de capacitación ideal y las ventajas que nos ofrece la misma.

La distribución que más se recomienda para el aula de capacitación es la forma en U, la cual facilita la actuación del instructor y favorece un mayor acercamiento con el grupo.



Ventajas de la distribución en "U"

- ✓ Permite la utilización de una mayor área del muro del frente.
- ✓ Se pueden usar varios recursos didácticos al mismo tiempo.
- ✓ Facilita la supervisión de las actividades de los capacitandos.

- ✓ La puerta en la parte posterior del aula aminora las distracciones provocadas por la gente que entra y sale.

Consideraciones Generales:

- 1.- La ventilación del aula debe ser adecuada.
- 2.- Correcta iluminación del aula.



3.- Ha de mantenerse en perfectas condiciones de limpieza el local, pues un lugar limpio y bien presentado es grato a la vista y motiva una actitud positiva.

4.- El aula de capacitación ha de ser funcional; es decir, debe dar respuesta a diferentes necesidades como son:

- Ubicación
- Conexiones eléctricas suficientes,
- Material y equipo necesarios en óptimas condiciones.

En síntesis, aunque el aula de capacitación y el equipo no son los rubros determinantes de los resultados del entrenamiento, tienen un impacto notable, ya que un aula poco acogedora o en mal estado, puede afectar el logro del aprendizaje. En cambio,..."una sala bien organizada establece un orden en el ambiente de la capacitación y estimula una actitud responsable hacia la capacitación. Sin embargo, el capacitador debe ser flexible y ajustarse a las desventajas espaciales" ⁽¹⁰³⁾

⁽¹⁰³⁾ SMITH, B. y DELAHAYE, B. EL ABC de la capacitación. p. 388.

RESUMEN

→ Es importante que el lugar y el equipo a usar en la capacitación estén en perfectas condiciones.

→ Es muy recomendable la distribución en "U" del aula de capacitación por las ventajas que ofrece.

→ En general, se debe cuidar que:

- La ventilación del aula sea la adecuada.
- Óptima iluminación de la sala de capacitación.
- Limpieza del lugar.
- Funcionalidad de las instalaciones y equipo.

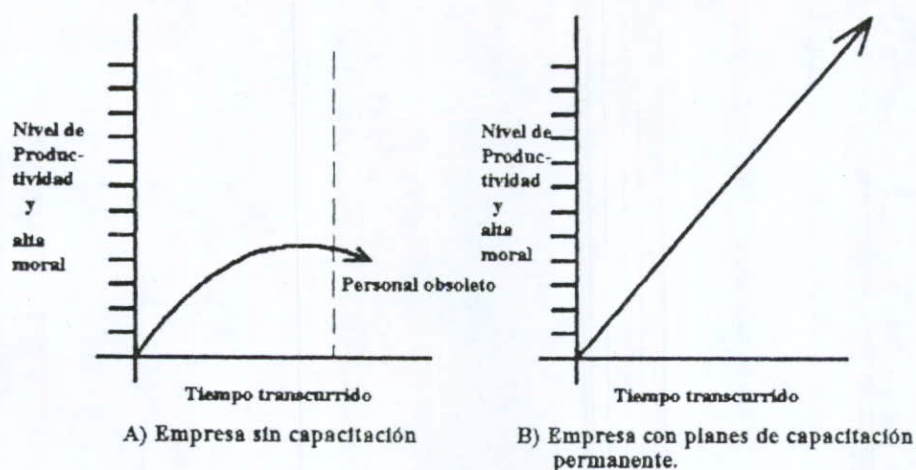
1.6. PERIODICIDAD DE LA CAPACITACION



Como hemos visto que la capacitación es uno de los mejores medios para el desarrollo y perfeccionamiento del personal, colabora a la competitividad del empleado. Aunque cabe señalar que no se garantiza que en un 100% la capacitación elimine la incompetencia del personal, pero sí puede disminuirse en proporciones considerables.

Para que el personal alcance la actualización y perfeccionamiento de sus potencialidades y capacidades, se requiere un plan de entrenamiento continuo, permanente, programándose su impartición en los tiempos y fechas que garanticen ese continuo mejoramiento de la persona.

A continuación le presentamos de modo gráfico lo que puede ocurrir en toda empresa.



Gráficas de capacitación ⁽¹⁰⁴⁾

⁽¹⁰⁴⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 18.

Como puede apreciarse, la gráfica (A) indica que el personal de una compañía puede alcanzar un grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no es mantenido, enriquecido y complementado con una adecuada administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia será implacable, haciendo decrecer su moral y su productividad.

En cambio, en la gráfica (B), se identifica que a través de un plan de capacitación permanente en la empresa, el personal irá en dirección ascendente en su perfeccionamiento, el cual ha de orientarse hacia la calidad y la excelencia en el servicio, independientemente de que también se mejore la productividad y la moral.

En conclusión, la capacitación debe ser proporcionada en el momento oportuno y en los tiempos más adecuados para su optimización.

RESUMEN

→ Es muy importante cuidar que la capacitación se imparta en el tiempo y momento más oportunos. Es decir, se debe programar de tal forma que no se obstruya el cumplimiento del trabajo cotidiano y además, que se realice con la frecuencia de tiempo requerido por las necesidades de entrenamiento del personal, buscando no aplazarla, ni relegarla a un segundo término.

→ Se debe tener un plan de capacitación permanente en la organización para generar una alta productividad, mantener una elevada moral, calidad total y excelencia en el servicio, y una auténtica integración a la empresa.

1.7. EVALUACION DE LA CAPACITACION



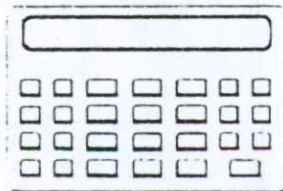
La evaluación es importante para las actividades de la función de entrenamiento, tanto como lo es para cualquier otra función de la organización, como medio para determinar en qué punto se encuentra la actividad en un momento dado y proporcionar elementos para medir los cursos realizados. Pues en determinados momentos puede pensarse que por el solo hecho de estar bien planeada la capacitación, ésta por sí misma arrojará buenos resultados y se descuida la evaluación de dichos resultados

En otras palabras, la evaluación puede esclarecer si el **tiempo, esfuerzo y dinero** invertido en la **planeación, programación y ejecución del entrenamiento** producen resultados suficientes para **justificar la inversión.**

Se entiende por **evaluación** a la *actividad sistemática y continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuya finalidad es conocer y mejorar al capacitando en particular y al proceso educativo con todos sus componentes en general.*

La evaluación es importante fundamentalmente por 3 razones:

1.- Permite conocer de forma cuantificable los logros y contribuciones de las actividades de entrenamiento a las metas de la organización.



2.- Determina la eficiente utilidad y efectividad de toda la función de entrenamiento.

3.- Ofrece un punto de partida para el mejoramiento y conducción de un curso dado.

Propósitos de la evaluación ⁽¹⁰⁵⁾

1.- Determinar la eficiencia de la función de entrenamiento y de cada unidad que la forman.

2.- Localizar los aspectos positivos y negativos que permiten corregir y superar constantemente las actividades de entrenamiento.



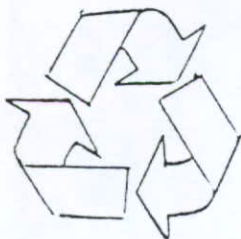
3.- Estimular en el personal el interés por el entrenamiento, al informarles sus resultados.

4.- Determinar la aplicación del aprendizaje en el proceso de trabajo.

5.- Aportar información para tomar decisiones sobre la posibilidad de promociones o transferencias.

Características de la Evaluación:

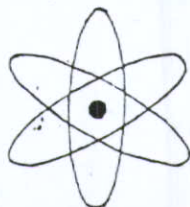
1.- La evaluación ha de considerarse como parte del sistema de entrenamiento, no como una actividad aislada.



⁽¹⁰⁵⁾ cf. MARTINEZ, J. Importancia y propósito de la evaluación, p. 2.

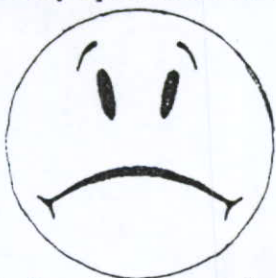
2.- La evaluación debe ser conducida por objetivos y el encargado del entrenamiento debe conocerlo o en su caso diseñarlos, para poder dirigir la evaluación.

3.- La evaluación debe ser un proceso continuo.

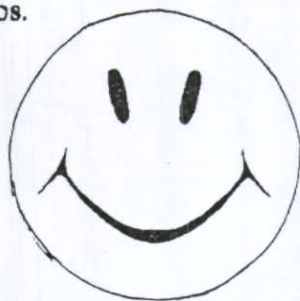


4.- La evaluación debe ser participativa, han de intervenir en ella todas las personas o áreas involucradas en ésta.

5.- La evaluación debe ser específica. concreta, para destacar debilidades y oportunidades de los capacitandos.



V. S.



6.- La evaluación debe proporcionar medios para que el capacitando se valore a sí mismo. El participante debe conocer el significado del valor representativo de la evaluación con la finalidad de ser motivado.

7.- La evaluación debe estar soportada por una estructura metodológica y científica que permita tener una objetividad en los resultados.

Factores que influyen en la Evaluación:

1.- **Habilitación del proyecto:** los programas de evaluación realizados con el mismo personal y recursos asignados a sus labores cotidianas, implica la impresión de una segunda carga de trabajo a un grupo que realiza ya una actividad a tiempo completo.

2.- Diversidad de programas de entrenamiento: los programas de entrenamiento varían con las condiciones y circunstancias dentro de las cuales operan, hace muy difícil estandarizar las evaluaciones.

3.- Resistencia del personal e instructor: con frecuencia se ve la evaluación como una amenaza que busca socavar el estatus o las posibilidades de desarrollo del personal, cuando en realidad se busca lo contrario.



4.- Apoyo de la alta dirección: todo programa de evaluación debe estar apoyado por la dirección de forma integral en cuanto a recursos materiales y humanos.

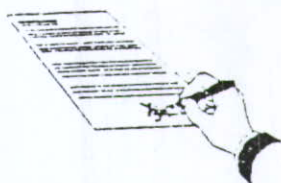
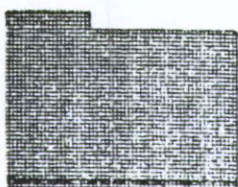
5.- Liderazgo calificado: se debe tener identificado al personal mejor calificado con el fin de que apoye al capacitando en el desarrollo de los programas de evaluación.

6.- Comunicación y coordinación efectiva: es muy útil dar a conocer a todo el personal el objetivo y finalidad de la evaluación, evitando así los prejuicios.

7.- Reuniones: se recomienda que todas las personas que participan en los programas de evaluación se reúnan e intercambien opiniones antes de completar las evaluaciones y recomendaciones.



8.- Informes completos y objetivos: ha de insistirse en que los informes sean completos y detallados, no importando si entre el informe se presentan hechos desagradables.



9.- Retroinformación: es muy sano que se proporcione la retroinformación a todos los niveles de la compañía y en especial al personal afectado.



*No, no se desanime, todavía nos
faltan importantes elementos a
conocer sobre la evaluación.*

Para que la evaluación sea eficaz y esté fundamentada en sólidas bases, hay que tomar en cuenta una serie de elementos como los que se enumeran:

Condiciones de la evaluación:

1.- Que la situación de evaluación sea la misma para todos los participantes, con el objeto de que los resultados puedan ser comparados.

2.- Que las respuestas de los capacitandos estén previstas, para unificar el criterio de apreciación.

3.- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos evitando así la apreciación personal.

4.- Que se prevea una forma de registro de los resultados, a fin de controlar las respuestas de los participantes.

5.- Que los capacitandos conozcan los resultados de la evaluación, a efecto de que corrijan sus errores y refuercen sus conductas correctas.



Tipos de evaluación:

Así como en los métodos, técnicas y recursos didácticos, también en la evaluación existen diversos tipos, los cuales se centran en dos fundamentalmente:

1.- **Por el momento de aplicación**, éste incluye la

a) *Evaluación diagnóstica*: este tipo indica que se debe evaluar al capacitando antes de que reciba en curso, con el fin de contar con un punto de referencia y poder comparar su aprovechamiento.



b) *Evaluación formativa*: es la que se realiza durante el período de entrenamiento, se hace necesario comprobar continuamente si se están alcanzando los objetivos de aprendizaje, tiene como finalidad proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que

se están desarrollando. Esta evaluación también es importante porque permite hacer reajustes en el programa de entrenamiento.

c) Evaluación final: consiste en la evaluación última del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del programa, al constatar los efectos del entrenamiento.

2.- Por lo que se pretende medir, en este modelo se habla de dos tipos de evaluación que son:

a) General: de todo el programa.

b) Parcial: tan sólo una parte del programa.

Existe un tercer tipo de evaluación que es la de Modelos combinados, la cual comprende a su vez, seis tipos de evaluación: evaluación del evento, de reacción, de aprendizaje, de comportamiento, de resultados y de valor último, usted deberá elegir y aplicar el proceso de evaluación según el tipo que sirva mejor a los objetivos formulados.

Mmh... un tanto difícil verdad?



¡Pero no imposible!



Técnicas para la evaluación:

Existen múltiples técnicas para efectuar la evaluación, entre ellas se cuenta con las *pruebas escritas*, las cuales se utilizan para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales. Este tipo de pruebas nos permite observar la comprensión de procedimientos, la memorización de nombres y fechas, la comprensión de conceptos y la habilidad para resolver problemas. Dentro de este tipo de pruebas, se encuentran:

- **Examen de selección múltiple:** consta de varios reactivos con un pie que representa una situación y varias opciones que proporcionan posibles soluciones. Ejemplo:

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las cuestiones siguientes y subraye la respuesta correcta.

1.- La Gioconda es obra de:

- a) David A. Siqueiros
- b) Francisco de Goya
- c) Leonardo Da Vinci

2.- El autor de La Piedad fue:

- a) Miguel Angel Buonarroti
- b) Rufino Tamayo
- c) S.S. Pío IV

3.- Autor de la Sinfonía Número 9:

- a) Mozart
- b) Beethoven
- c) Tchaikovski

- **Pruebas de ensayo:** consiste en la elaboración de proposiciones abiertas acerca de uno o varios temas o subtemas.

- **Escalas estimativas:** tienen por objetivo registrar, precisar y apreciar de modo cualitativo las observaciones sobre determinada actividad o conducta, permitiendo además, establecer comparaciones entre las ejecuciones de diferentes sujetos. Esencialmente consisten en listas de rasgos o formas particulares de conducta que han de valorarse con un sentido de grado.

- **Cuestionarios:** es una técnica utilizada para recopilar datos que contribuyan a aumentar el conocimiento acerca de los capacitandos; dicha información se obtiene mediante la contestación directa de los sujetos a una serie de cuestiones.

- **Pruebas de respuesta breve, complementación:** técnicas de evaluación en las que se pide al capacitando que proporcione la respuesta en lugar de seleccionarla. En el caso de los reactivos de respuesta breve, son preguntas de respuesta corta en la que ésta puede ser una palabra, una frase, número, etc. Los ítems de complementación son enunciados incompletos que evocan por sí mismos su complemento. Ejemplo:

Respuesta breve

Instrucciones: En las líneas que están al final de cada cuestión, escriba la respuesta correcta.

- 1.- Sistema de gobierno por elección popular Democracia.
- 2.- Gobierno ejercido por una persona o partido sin la aprobación popular Dictadura.
- 3.- Sistema dictatorial de tendencia fascista Nazismo.

Complementación

Instrucciones: Escriba en la línea la (s) palabra (s) que complementen correctamente la expresión.

- 1.- Julio y Agosto son los meses del año que se agregaron al calendario actual.
- 2.- 365 días conforman el año bisiesto.
- 3.- El calendario sagrado de los mayas constaba de 260 días.

- **Pruebas de falso ó verdadero:** serie de afirmaciones en las que el capacitando deberá expresar su juicio mediante expresiones tales como:

falso-verdadero, si-no, siempre-nunca, con el fin de distinguir entre hechos y opiniones, la verdad de la creencia, conclusiones válidas y no válidas, etc.
Ejemplo:

Instrucciones: Escriba en el paréntesis de la derecha de cada expresión una F ó V si el contenido es falso o verdadero.

- 1.- La libertad es hacer lo que me gusta. (F)
- 2.- La felicidad se encuentra en la posesión de bienes materiales (F)
- 3.- Todos los hombres tienen dignidad humana. (V)

Independientemente del tipo de prueba a utilizar, cualquiera debe contener los 3 pasos fundamentales que son:

1

Instrucciones: explicación de lo que debe hacerse para resolverla, deben redactarse de modo imperativo.

2

Reactivos: preguntas o problemas específicos, para elaborarlos, puede elegirse la forma de afirmación incompleta, preguntas o problemas, dependiendo el aspecto a evaluar.

Algunas recomendaciones ⁽¹⁰⁶⁾:

- ① Si es necesario incluya un reactivo resuelto como ejemplo.
- ② Asegúrese de no sugerir la respuesta en la formulación de los reactivos.
- ③ La amplitud de la prueba debe ser proporcional a la extensión del programa.
- ④ Verifique que la clave de su prueba incluya las respuestas a todos los reactivos.

⁽¹⁰⁶⁾ *Ibid.* p. 10.

⑤ Cuando utilice afirmaciones incompletas o preguntas, incluya un mínimo de diez reactivos.

⑥ Los reactivos deben ser claros y sencillos.

⑦ Conviene buscar que los reactivos promuevan el razonamiento y no sólo la repetición memorística de los datos.

⑧ Las respuestas a cualquier tipo de reactivo deben revelar la adquisición del conocimiento; además, cada reactivo debe tener una sola respuesta posible.

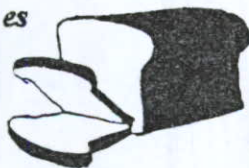


Clave: lista de respuestas correctas.

Aspectos a considerar en la aplicación de técnicas de evaluación:

- ☞ Lugar adecuado para trabajar.
- ☞ Silencio y calma en la medida de lo posible.
- ☞ Iluminación y ventilación apropiada.
- ☞ Equipo, herramientas y materiales en calidad y cantidad óptimas.

*...Vamos hombre, no se desespere, esto es
comido para usted.*



RESUMEN

→ La **evaluación** es la actividad sistemática y continua en el proceso de enseñanza aprendizaje, cuya finalidad es conocer y mejorar al capacitando en particular, y al proceso educativo con todos sus componentes en general.

→ Indica si el tiempo, esfuerzo y dinero invertidos en la planeación, programación y ejecución del entrenamiento produce los resultados esperados.

→ Determina la efectividad del entrenamiento y detecta puntos a mejorar.

→ Al planear el proceso de evaluación, deben tomarse en cuenta sus características, los factores que la influyen y las condiciones a cubrir para su eficacia

→ Existen diferentes tipos de evaluación, entre estos figuran:

a) Por el momento de aplicación: Evaluación diagnóstica. evaluación formativa y evaluación final.

b) Por lo que se pretende medir: General y parcial

→ A su vez, también existen diferentes técnicas para la evaluación: Exámenes de selección múltiple, pruebas de ensayo, escalas estimativas, cuestionarios, ..., etc.

→ Cualquier tipo de prueba debe contener:

a) Instrucciones.

b) Reactivos.

c) Clave.

→ En la aplicación de las técnicas de evaluación se debe cuidar:

a) Lugar,

b) Ambiente tranquilo,

c) Iluminación y ventilación adecuadas.

d) Recursos materiales en condiciones óptimas.

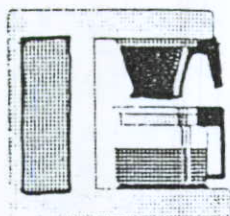
1.8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION



El seguimiento de los resultados de la capacitación es de vital importancia, ya que proporciona valiosos datos sobre la aplicación efectiva de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos durante el entrenamiento, y en caso necesario, tomar las acciones pertinentes para seguir mejorando o reorientar el rumbo.

Usted como instructor deberá hacer hincapié en que esta acción se lleve a cabo.

Dicho seguimiento debe hacerse de preferencia, de cada curso de entrenamiento impartido, a efecto de un mejor aprovechamiento de lo que proporciona un curso, y evitar que éste sólo haya representado un paréntesis cultural para los empleados o, en el peor de los casos, una agradable mañana de café y galletas.



Por otra parte, debe quedar bien clarificado que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; pues él es quien sentará las bases para la motivación del personal que ha recibido un curso. Pues a través del tiempo, la experiencia ha demostrado que se dan situaciones completamente contradictorias entre lo que se enseña en el entrenamiento y lo que se vive en la empresa, ya que, pese a las mejores intenciones, existe una notable desintegración de la función de entrenamiento y el resto de la compañía, ya que ésta no apoya ni complementa lo que en un programa de capacitación se dice.

"La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso, al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo" ⁽¹⁰⁷⁾ y es precisamente, lo que debe atender el seguimiento.



En términos generales, lo que pretende el seguimiento es: *medir los resultados de un curso y seguir la trayectoria personal del capacitando, en aspectos tales como: conocimientos, habilidades, actitudes, creatividad, iniciativa, ánimo y compromiso, entre otros de igual importancia, mediante un sistema de intercomunicación posterior al entrenamiento.*

Dicha comunicación debe tener por objeto investigar de forma directa si se han registrado algunos cambios en la personalidad y desempeño del personal, pudiéndose observar tres situaciones diferentes:

- 1.- Cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- 2.- No se registró cambio alguno.
- 3.- Hubo cambios desfavorables.

Motivos que, conducirán al encargado de esta capital tarea a obtener información para establecer futuros planes de acción.

⁽¹⁰⁷⁾ SILICEO, A. *op. cit.* p. 118.

!!Vale la pena el esfuerzo de todos, usted puede ser la guía que los conduzca hacia el éxito!!



RESUMEN

→ De cada curso impartido se debe hacer un seguimiento.

→ El seguimiento es una actividad que depende del jefe.

→ Con el seguimiento se pretende medir los resultados de un curso y seguir la trayectoria personal del capacitando en cuanto a;

- Conocimientos

- Habilidades

- Compromiso

- Iniciativa, etc. a través de un sistema de intercomunicación posterior al curso.

→ 3 son las situaciones que se pueden registrar:

- Si hubo cambios favorables en cuanto a conocimientos, habilidades y/o actitudes.

- Si no hubo cambio alguno.

- Si se efectuaron cambios favorables.

LLEGO LA DE LA VERDAD

Instrucciones:

1.- Relacione ambas columnas anotando en el paréntesis de la derecha la letra que corresponda a la afirmación.

- | | |
|---|-------------------------|
| A) Es el propósito expresado que da sentido a la capacitación. | () Evaluación |
| B) Es la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de la capacitación para dirigir el aprendizaje a los resultados -
deseados. | () Recursos didácticos |
| C) Es un recurso didáctico al que se acude para concentrar un momento de la acción. | () Objetivo |
| D) Son todos aquellos medios que se utilizan para proporcionar al capacitando las experiencias -
sensoriales en una introducción material y segura del conocimiento. | () Seguimiento |
| | () Técnica didáctica |
| | () Método didáctico |

- E) Es la actividad sistemática y continua en el proceso de enseñanza aprendizaje, cuya finalidad es conocer y mejorar al capacitando en particular y al proceso educativo.
- F) Actividad mediante la cual se miden los resultados de un curso de capacitación y se efectúa una trayectoria personal de cada capacitando a través de un sistema de intercomunicación.

Valor: 6 puntos.

2.- Lea con atención lo que a continuación se indica y anote en el espacio en blanco si lo que se plantea es Falso (F) ó Verdadero (V).

- A) La definición clara de los objetivos permite al capacitando evaluar el avance de su aprendizaje.
- B) El contenido de la capacitación responde al libre criterio y gusto del instructor.
- C) Los métodos y técnicas didácticas favorecen y facilitan el aprendizaje.
- D) La elección y utilización de los recursos didácticos es un proceso al azar.
- E) La distribución que más se recomienda para el aula de capacitación es la tradicional.

- F) Para un curso de capacitación bien planeado y organizado es innecesaria la evaluación.
- G) La capacitación debe impartirse con la periodicidad y oportunidad necesarias.
- H) Una prestigiada organización puede prescindir de hacer un seguimiento del entrenamiento.

Valor: 8 puntos.

3.- Lea cuidadosamente lo siguiente y conteste lo que se le indica.

A) Enliste 3 características de los objetivos.

B) Mencione 3 aspectos que el contenido de la capacitación puede abarcar.

C) Indique por lo menos 3 aspectos a considerar en la selección de un determinado método didáctico.

D) Cite los 5 criterios a seguir para hacer una elección adecuada de una técnica didáctica.

E) Señale 3 de las finalidades de los recursos didácticos.

F) Especifique 4 características de la evaluación.

Valor: 21 puntos.

*Valor total: 35 puntos.

HOJA DE RESPUESTAS

Sus respuestas debieron ser las siguientes:

1.- Sección de relacionar columnas

- | | |
|--|-------------------------|
| A) Es el propósito expresado que da sentido a la capacitación. | (E) Evaluación |
| B) Es la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de la capacitación para dirigir el aprendizaje a los resultados - deseados. | (D) Recursos didácticos |
| C) Es un recurso didáctico al que se acude para concentrar un momento de la acción. | (A) Objetivo |
| D) Son todos aquellos medios que se utilizan para proporcionar al capacitando las experiencias - sensoriales en una introducción material y segura del conocimiento. | (F) Seguimiento |
| | (C) Técnica didáctica |
| | (B) Método didáctico |

- E) Es la actividad sistemática y continua en el proceso de enseñanza aprendizaje, cuya finalidad es conocer y mejorar al capacitando en particular y al proceso educativo.
- F) Actividad mediante la cual se miden los resultados de un curso de capacitación y se efectúa una trayectoria personal de cada capacitando a través de un sistema de intercomunicación.

2.- Apartado de Falso ó Verdadero.

- A) Verdadero
- B) Falso
- C) Verdadero
- D) Falso
- E) Falso
- F) Falso
- G) Verdadero
- H) Falso

3.- Sección de preguntas abiertas.

A) Enliste 3 características de los objetivos.

- * Tienen como sujeto de acción al capacitando.
- * Deben comunicar en forma sencilla y comprensible lo que se desea alcanzar en un curso.
- * Deben definir el área de contenido que abarcarán.

B) Mencione 3 aspectos que el contenido de la capacitación puede abarcar

- * La enseñanza de habilidades específicas.
- * Conocimientos necesarios.
- * Influir en las actitudes.

C) Indique por lo menos 3 aspectos a considerar en la selección de un determinado método didáctico.

- * Los objetivos que se pretenden alcanzar.
- * Los medios materiales de los que se dispone.
- ° Técnicas y procedimientos adecuados para las circunstancias concretas

D) Cite los 5 criterios a seguir para hacer una elección adecuada de una técnica didáctica.

- * El tipo de comportamiento que debe ser adquirido.
- * El número de participantes que debe ser entrenado.
- * Nivel de capacidad de los participantes.
- * Diferencias individuales de los capacitandos.
- * Costo de recursos humanos y materiales.

E) Señale 3 de las finalidades de los recursos didácticos.

- * Aproximar al capacitando a la realidad.
- * Motivar la clase.
- * Facilitar el aprendizaje.

F) Especifique 4 características de la evaluación.

- * La evaluación debe considerarse parte del sistema de entrenamiento.
- * La evaluación debe ser un proceso continuo.
- * La evaluación debe proporcionar medios para que el capacitando se valore a sí mismo.
- * La evaluación debe contar con un soporte metodológico y científico.

!!TAN SENCILLO COMO ESTO!!

Escala de calificación:

30 - 35 Felicidades

20 - 29 Siga adelante

10 - 19 Puede mejorar

0 - 9 Vuelva a estudiar

PARTE 2

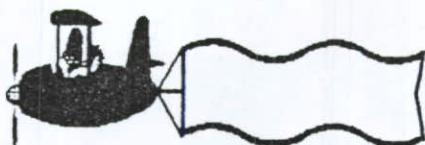
"EXCELENCIA Y CALIDAD
EN EL SERVICIO"

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

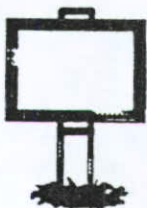
Al término del estudio de esta sección usted:



- 2.1. Comprenderá lo que es la Dirección por Servicio.
- 2.2. Identificará las principales acciones que se deben llevar a cabo para dar total satisfacción a las necesidades particulares de cada cliente.



- 2.3. Analizará los aspectos fundamentales sobre calidad y excelencia en el servicio.



2.1. DIRECCION POR SERVICIO



Como parte de su trabajo como instructor, es conveniente que se familiarice con las notas distintivas de una empresa de servicios, ya que éstas son diferentes a las de una compañía industrial, metalúrgica, etc. Y usted como agente de la capacitación ha de enseñar a la gente a dar un servicio de calidad y excelencia.



Ser una compañía de servicios excelente, requiere de ciertas condiciones mínimas indispensables para conseguirlo.

En seguida, se dará una explicación substancial de dichos lineamientos fundamentales.

Una compañía de servicios al tener como prioridad la satisfacción total de las necesidades del cliente, ha de contar con el soporte técnico, humano y material necesario para lograrlo.

No basta con que los directivos expresen su mejor disposición e intención para dirigir, administrar y coordinar los recursos humanos y materiales con una orientación hacia el servicio. Se precisa de una estructura que garantice el logro de las metas deseadas.

Esto tiene su punto de partida en un nuevo estilo de dirección, la *Dirección por Servicio*, en donde el Director, cada director se convierte en

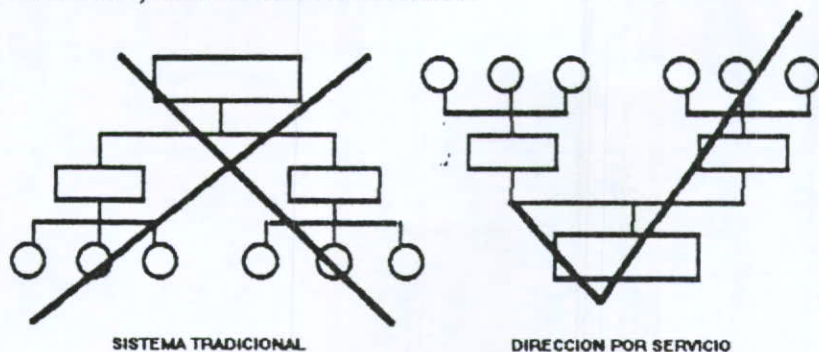
un facilitador, "... que ha de hacer posible que sus subordinados tomen decisiones... hasta el punto de contacto con el cliente exterior" (106)

Esto quiere decir que la misma **dirección se convierte en un servicio**



¡¡WOW!!

Sin duda, lo anterior modifica el sentido de autoridad, del mando, en donde la orientación del organigrama cambia, pues ya no es el modelo tradicional, sino un modelo invertido.



lo cual supone una verdadera revolución.

Dentro de este mismo marco, las relaciones entre el personal se establecen como cliente/proveedor internos hasta llegar al cliente/proveedor externos. Así, cada uno es responsable de proporcionar un producto y/o servicio con calidad.

Esto supone dar a los empleados un mayor control y poder sobre su trabajo y más habilidad para tomar decisiones acerca de cómo, dónde y qué actividades deben realizarse para el cumplimiento del trabajo. Ya que para

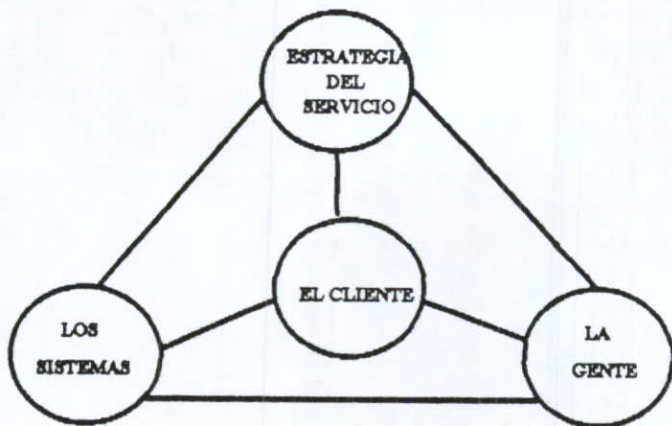
(106) GINEBRA, J. y ARANA, R. *op. cit.* p. 40.

la mayoría de las personas, tener más control sobre su trabajo es una ventaja, porque les permite administrar más efectivamente los recursos.

Esto implica un estilo directivo participativo orientado al trabajo en equipo.



Para facilitar esta tarea, Karl Albrecht ⁽¹⁰⁹⁾ nos propone lo que denomina el *Triángulo del Servicio*:



En donde los 3 factores que lo constituyen implican:

1.- Una visión o estrategia de servicio bien definida, que oriente la atención del personal hacia las prioridades reales del cliente.

2.- Personal que tiene contacto con el cliente, mediante la utilización de medios y técnicas estratégicas, se estimula y se ayuda a los empleados a mantener la atención hacia las necesidades del cliente, conociendo su situación actual, su estado de ánimo y sus necesidades. Esto conduce a un

⁽¹⁰⁹⁾ KARL, A. *op. cit.* p. 29.

nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver.



3.- Sistemas amables para el cliente: el sistema de prestación de servicio en que se apoya el personal, está diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: *"todo este sistema está aquí para satisfacer sus necesidades"*

RESUMEN

- Para satisfacer al 100% las necesidades particulares de cada cliente, se necesita una estructura material y humana que lo garantice.
- El director se convierte en un facilitador, la dirección es un servicio, se da mayor control y poder de toma de decisión al empleado sobre su trabajo.
- El organigrama se invierte, de una estructura tradicional a una en la que la dirección se convierte en un servicio, diseñada para coordinar y dirigir las actividades hacia el servicio.
- Implica un estilo directivo participativo orientado al trabajo en equipo.
- Esta acción puede dirigirse mediante el Triángulo del Servicio que contempla:
 - La estrategia del servicio.
 - Los sistemas.
 - La gente.

2.2. ATENCION A CLIENTES



Por razones prácticas y para facilitar el estudio de estos temas, los hemos dividido en apartados, pero en la práctica deben darse de manera simultánea y no de forma aislada.

El brindar un servicio excelente implica conocer al cliente y tenerlo como principal prioridad, investigar cuáles son sus necesidades, percepciones e intereses.



Para llevar a cabo una plena satisfacción a los requerimientos del cliente, se precisa que la persona que proporcione la atención al cliente sea alguien que:

- 1.- Acepte la responsabilidad de proporcionar un servicio oportuno y cortés al cliente.
- 2.- Comprende que el éxito de una organización depende en gran medida de un buen servicio al cliente, ya que éstos no regresarán a menos que se les trate de una manera profesional y cortés.
- 3.- Aprende y aplica las habilidades de servicio al cliente de una manera positiva.

4.- Además, el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la compañía.



Para dar completa satisfacción al cliente se requiere:



Entender sus necesidades, comprender qué es lo que necesita, desea o espera del servicio que le brindará. Esto implica el reconocer que los clientes generalmente desean:

- A) Ser escuchados.
- B) Un servicio confiable.
- C) Información correcta.
- D) Que la persona que lo atiende conozca y haga bien su trabajo.
- E) Un servicio atento y estable.
- F) Respuesta y acción para cubrir sus requerimientos.



Realizar las acciones pertinentes para satisfacer sus necesidades.



Proporcionarle un servicio de calidad, atendiéndolo no sólo como cliente, sino también como persona.

Otro aspecto que merece especial atención es la ACTITUD del personal, ya que ésta también es clave para el éxito.

Hay que recordarle al personal que:

"La actitud es su postura mental en relación con los hechos o simplemente la manera en que ve las cosas" ⁽¹¹⁰⁾

Hay cinco importantes aspectos acerca de la actitud que se deben recordar siempre:

1.- La actitud hacia los clientes tiene influencia en el propio comportamiento, no siempre se puede esconder lo que se siente.



2.- La actitud determina qué tan satisfecho se encuentra el empleado con su trabajo.



3.- La actitud afecta a todos los que tengan contacto con él, ya sea en persona o bien, por teléfono.

4.- La actitud no sólo se refleja en el tono de voz, sino también en la forma en que el personal maneja el lenguaje corporal.

5.- La actitud no está predeterminada, la actitud que se decida demos

⁽¹¹⁰⁾ LLOYD, F. La cortesía por teléfono y el servicio al cliente. p. 48.

trar depende de la misma persona.

Es importante orientar y concientizar al personal de que evite los siguientes errores ⁽¹¹¹⁾:

A) **Apatía**: clara manifestación de no interesarle nada lo que el cliente necesita o desca.



B) **Desaire**: tratar de deshacerse del cliente lo más rápido posible, sin prestar atención a sus requerimientos.



C) **Frialdad**: es el trato hostil que se le da al cliente.

D) **Aire de superioridad**: tratar al cliente con proteccionismo, como si éste no supiese nada.

E) **Robotismo**: trabajar de manera automatizada, sin ninguna afabilidad o trato personalizado al cliente.

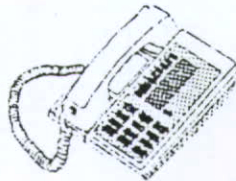
F) **Reglamento**: excesiva rigidez en la políticas y normatividad de la organización, dejando de lado la satisfacción del cliente.

⁽¹¹¹⁾ KARL, A. *op.cit.* p. 13.



G) Evasivas: no hacer nada por atender al cliente, y hacerle perder su valioso tiempo.

En términos generales, podemos decir que se debe conocer al cliente, dirigirse hacia sus necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra, apoyándose en investigaciones sobre las percepciones y satisfacción de los clientes. Así como manteniendo un seguimiento del servicio, y un contacto cercano y activo con la clientela.



RESUMEN

→ Para satisfacer plenamente las necesidades del cliente, la persona que presta el servicio debe:

- Aceptar la responsabilidad de proporcionar un servicio oportuno y cortés al cliente.

- Comprender que el éxito de la compañía depende en gran parte de un buen servicio al cliente.

- Aprende y aplica las habilidades de servicio al cliente de modo positivo.

- El servicio al cliente es responsabilidad de todos los miembros de la organización.

→ Dar completa satisfacción al cliente requiere:

- Entender sus necesidades.

- Realizar las acciones pertinentes.

- Brindarle un servicio de calidad.

- Otro aspecto a cuidar es el mantener una actitud positiva ante el cliente y frente a las actividades ordinarias de cada día.

2.3. EXCELENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO



Es indispensable reconocer que para ofrecer un servicio de calidad total, es necesario el trabajo en equipo, en donde cada departamento, cada área y entre compañeros se auxilien para la óptima realización de sus funciones, uniendo esfuerzos para proporcionar un servicio de calidad, teniendo la firme convicción de que todos participan en el servicio que se da a los clientes.



Retomando el concepto de excelencia en el servicio citado por Karl Albrecht ⁽¹¹²⁾ tenemos que es: "un nivel de calidad de servicio, comparado con el de los competidores, que es suficientemente alto ante los clientes para permitirle -a la compañía- cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado, increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores"



Para comprender esto, debemos partir de la definición de calidad, la cual se entiende "como la acumulación de experiencias satisfactorias" ⁽¹¹³⁾ para el cliente, por el producto o servicio recibido.

⁽¹¹²⁾ *ibid.* p. 11.

⁽¹¹³⁾ GINEBRA, J. y ARANA, R. *op. cit.* p. 34.

Otra acepción explica que calidad "significa proveer a nuestros clientes externos e internos con productos y servicios que satisfagan plenamente sus requerimientos." (14)

Los tres conceptos enunciados están en lo cierto, ahora, lo importante es aplicarlos para brindar calidad y excelencia en el servicio al cliente.



¿¿ Y todo esto en qué se traduce ??

Lo anterior debe verse reflejado en los siguientes aspectos:

1

Estilo directivo por servicio y trabajo en equipo, orientados hacia la plena satisfacción de las necesidades particulares de cada cliente.

2

Planear, organizar y controlar para la calidad.

3

Identificar con exactitud y claridad el servicio o producto que ha de prestarse.

4

Identificar al cliente.

5

Detectar sus requerimientos.

(14) Conceptos de calidad en "Liderazgo a Través de Calidad", p. M3-1.

6 Sistemas y procesos de trabajo que aseguren el cumplimiento de la calidad y la excelencia en un 100%

7 Controlar que se de calidad antes, durante y después del proceso de trabajo para asegurar la satisfacción del cliente.

8 Mantener un contacto permanente con la clientela.

9 Facilitarle al cliente las operaciones.

10 Realizar acciones para el cliente como una atención para él, aún cuando a la persona en turno no le corresponda.

11 Dar garantías de servicio. -entre otras importantes-



Oye, pero eso está en $\& \infty \mu$ ¿cómo le hago?
EH

Ok., no hay recetas de cocina, pero te damos algunas sugerencias.

#1 La gente es clave para lograr la excelencia y calidad en el servicio.

#2 Hay que sensibilizarla y concientizarla sobre la importancia que tiene su participación para lograr el éxito.

Esto puede hacerse a través de cursos de inducción a los empleados de nuevo ingreso para darles a conocer entre otras cosas de igual importancia, la filosofía y valores de la empresa, así como lo esencial que es para la compañía el óptimo desempeño de su trabajo. En cuanto a los trabajadores que ya están en la compañía, también se les puede dar cursos de motivación o temas afines en donde empleado y organización se comprometan genuinamente no a tratar, sino a conseguir el éxito.

#3 Impulsar a que reconozcan el rol que juegan en la compañía para lograr la excelencia. Esto puede hacerse a través de la aplicación de técnicas como el role-playing, el juego de negocios e incluso, la técnica de sensibilización, etc., esto es válido tanto para este punto como para el anterior.

#4 Crear sistemas organizacionales orientados a la calidad y excelencia en el servicio para satisfacer al cliente. Ejemplo de este punto lo son IBM, HP, Mercedes Benz, Air lines de Singapur, entre otros.

#5 Este punto te corresponde a ti, capacitar a la gente para un desempeño eficaz de sus funciones. Esto significa que para garantizar el éxito de la capacitación deberás seguir en general, los siguientes pasos:

- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
- Planeación del entrenamiento.
- Ejecución del entrenamiento.
- Evaluación de la capacitación.
- Seguimiento de la capacitación.

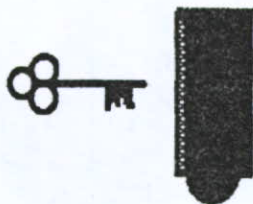
#6 Hacer que todos apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos durante el entrenamiento. Ciertamente, esto no es tan fácil pero puede apoyarse en la *evaluación del desempeño*, ya que "es un

sistema de valoración del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (115), la cual proporciona información que puede resultar muy útil en términos de capacitación, ya sea para identificar necesidades o verificar si se aplica lo aprendido.

Otra opción que puede auxiliar es el *sistema de recompensas* pues incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus integrantes así como los mecanismos por los cuales son distribuidos. De esta manera, podría incluirse en dicho sistema algunos incentivos para premiar y alentar a seguir adelante aquellos empleados que, efectivamente apliquen lo aprendido durante la capacitación. También puede apoyarse en la observación directa, entrevistas con el jefe inmediato de los empleados, etc.



Algo más...? Pues bien Señor Instructor, tiene la



que abrirá la puerta de una gama de oportunidades para mejorar y alcanzar el éxito.

(115) CHIAVENATO, L. *op. cit.* p. 300.

RESUMEN

→ Se dice que una compañía tiene excelencia en el servicio cuando: tiene un nivel de calidad de servicio comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto y elevado ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, y gana una participación en el mercado increíblemente superior y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

→ Calidad es la acumulación de experiencias satisfactorias para el cliente por el producto o servicio recibido.

• También significa proveer a clientes externos e internos con productos y servicios que satisfagan plenamente sus requerimientos.

→ Traducido a hechos implica:

• Un estilo directivo por servicio y trabajo en equipo orientado a la satisfacción de las necesidades particulares de cada cliente.

• Planear, organizar y controlar para la calidad.

• Identificar los requerimientos del cliente.

• Identificar al cliente.

• Contar con sistemas y procesos que aseguren la calidad.

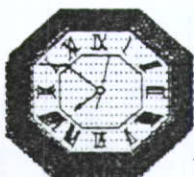
• Dar respuesta efectiva a las necesidades del cliente.

• Mantener un contacto permanente y activo con la clientela.

→ Algunas sugerencias:

• La gente es clave para el logro de la excelencia y la calidad en el servicio.

- Creación de sistemas organizacionales orientados a la calidad y excelencia en el servicio.
- Entrenar al personal.
- Aplicación efectiva de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos durante el entrenamiento.



LLEGO LA DE LA VERDAD

Instrucciones:

1.- A continuación se presenta una serie de frases que deberá completar con la (s) palabra (s) correcta (s).

- A) El estilo directivo en el que el director es un facilitador y los empleados tienen mayor control sobre su trabajo es _____
- B) El triángulo del servicio está conformado por la _____ las _____ y la _____ orientados al cliente.
- C) El servicio al cliente es _____ de todos.
- D) La postura mental con relación a los hechos o la manera en que ve las cosas es _____.
- E) Para implementar las acciones pertinentes es clave entender _____ del cliente.
- F) Proveer a clientes con productos y servicios que satisfagan plenamente sus requerimientos es _____.

- G) Un nivel de calidad de servicio comparado con el de los competidores y que es suficientemente alto ante los clientes para permitir cobrar un precio más elevado por su producto de servicio y ganar una participación en el mercado, increíblemente elevada y/o se disfruta de un margen de utilidad superior al de los competidores es _____.

Valor: 7 puntos.

2.- Responda con claridad a las cuestiones que se le indican.

- A) ¿Cuáles son los 3 factores que debe tener en cuenta la persona que presta un servicio al cliente?

- B) Dar completa satisfacción al cliente implica la consideración de 3 pasos básicos ¿cuáles son?

- C) Anote 3 errores que el personal debe evitar.

- D) ¿En qué hechos concretos se refleja la calidad y excelencia en el servicio?, mencione 3.

E) Señale 3 de las sugerencias para lograr la calidad y la excelencia en el servicio.

Valor: 15 puntos.

* Valor total: 22 puntos

HOJA DE RESPUESTAS

Confío en que contestó acertadamente, pero conviene verificar. Estas son las respuestas que debió proporcionar.

1.- Completar.

- A) El estilo directivo en el que el director es un facilitador y los empleados tienen mayor control sobre su trabajo es Dirección por servicio.
- B) El triángulo del servicio está conformado por la Estrategia del Servicio, los Sistemas y la Gente orientados al cliente.
- C) El servicio al cliente es Responsabilidad de todos.
- D) La postura mental con relación a los hechos o la manera en que se ve las cosas es la Actitud.
- E) Para implementar las acciones pertinentes es clave entender las necesidades del cliente.
- F) Proveer a clientes con productos y servicios que satisfagan plenamente sus requerimientos es Calidad.
- G) Un nivel de calidad de servicio comparado con el de los competidores y que es suficientemente alto ante los clientes para permitir cobrar un precio más elevado por su producto de servicio y ganar una participación en el mercado, increíblemente elevada y/o se disfruta de un margen de utilidad superior al de los competidores es Excelencia en el Servicio.

2.- Responda con claridad a las cuestiones que se le indican.

- A) ¿Cuáles son los 3 factores que debe tener en cuenta la persona que presta un servicio al cliente?
 - Aceptar la responsabilidad de dar un servicio cortés y oportuno.
 - Comprender que el éxito de la compañía depende en gran medida del servicio que se da.
 - Aprender y aplicar las habilidades de servicio para atender con efectividad al cliente.

B) Dar completa satisfacción al cliente implica la consideración de 3 pasos básicos ¿cuáles son?

- Entender las necesidades del cliente.
- Realizar las acciones pertinentes para satisfacer sus necesidades.
- Brindarle un servicio, atendiéndolo no sólo como cliente, sino también como persona.

C) Anote 3 errores que el personal debe evitar.

- Apatía.
- Aire de superioridad
- Evasivas

D) ¿En qué hechos concretos se refleja la calidad y excelencia en el servicio?, mencione 3.

- Estilo directivo y trabajo en equipo orientados a la satisfacción del cliente.
- Planear, organizar y controlar para la calidad.
- Identificar con exactitud y claridad el servicio a prestar para satisfacer las necesidades del cliente.

E) Señale 3 de las sugerencias para lograr la calidad y la excelencia en el servicio.

- Reconocer que la gente es clave para lograr la excelencia y calidad en el servicio.
- La creación de sistemas organizacionales orientados a la excelencia y calidad en el servicio.
- Entrenar al personal.

Escala de calificación:

16 - 22 Felicidades

17 - 15 Siga adelante

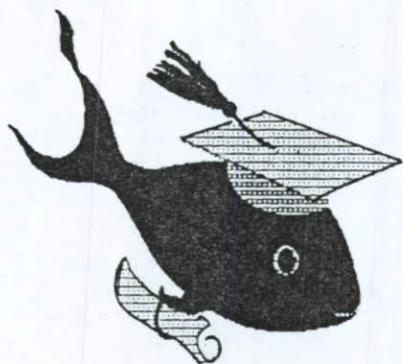
6 - 10 Puede mejorar

0 - 5 Vuelva a estudiar



¡ BRAVOOOOO.....! YA TERMINAMOS

***¡LO FELICITO, HA CONCLUIDO
BRILLANTEMENTE EL ESTUDIO DEL
PRESENTE MANUAL!***



*Pero recuerde que sólo es el comienzo para llegar
a la Cima del Exito.*



CONCLUSIONES

1. Las personas representan el factor clave de la calidad y excelencia en la empresa.
2. Como ser inacabado, el hombre desarrolla y perfecciona sus capacidades a través de la educación.
3. La educación de la persona es tarea principal de la familia, y en concreto, de los padres, la escuela complementa esta función y la empresa puede fungir como agente educativo del ser humano, bajo los aspectos de entrenamiento, formación y desarrollo. Por lo tanto, la empresa ha de educar con responsabilidad.
4. Uno de los medios con el que el hombre puede alcanzar su perfeccionamiento y autorrealización es el trabajo, que un derecho en cuanto que contribuye en su mejoramiento personal, y un deber porque a través de éste participa en el bien común de la sociedad.
5. Se participa genuinamente en el bien común de la sociedad cuando se da un servicio con el fin de satisfacer una necesidad mediante un trabajo de calidad.
6. El trabajo es digno porque procede del hombre, quien al tener por naturaleza una dignidad humana, todo lo que realiza participa de dicha dignidad.
7. El trabajo sólo contribuirá al bien común de la sociedad cuando sea reconocido, "vivido" por la persona como un medio de perfeccionamiento y autorrealización, y esto se logrará cuando la persona encuentre el sentido del trabajo, y en general, cuando descubra el sentido de la vida.
8. Para que la persona realice su trabajo con calidad, es necesario que la empresa le proporcione capacitación.
9. La empresa no sólo tiene por finalidad dar un servicio a la sociedad, sino también satisfacer las necesidades humanas de sus integrantes, y una de estas necesidades es la preparación y perfeccionamiento técnico, profesional y humano a través de la capacitación.

10. El ejercicio de una adecuada acción directiva es fundamental para el logro del éxito de una compañía, luego entonces, esta acción se ha de convertir en un servicio.

11. Por lo que la Dirección por Servicio es un modelo ideal a seguir, sobre todo para las compañías de servicio, y de cualquier naturaleza, ya que el servicio se da en todas.

12. La dirección de la compañía ha de proporcionar el soporte técnico, material y humano para el óptimo funcionamiento del sistema organizacional, incluyendo la capacitación, la cual ha de considerarse como una inversión y punto de apoyo para mejorar.

13. Cuando la dirección no cumple con esto, los efectos se dejan ver de manera inmediata en el fracaso de la capacitación.

14. Y esto a su vez, se reflejará en la calidad del servicio, cualquiera que sea el giro de la empresa.

15. Al carecer de calidad en el servicio, es obvio que no podrá alcanzarse el tan deseado éxito empresarial, e indudablemente, esto repercutirá en el renglón económico y financiero de la organización.

16. Afortunadamente esta cadena se puede detener y prevenir.

17. Y la principal herramienta con la que se cuenta y está a la mano de toda empresa es la capacitación, actividad en la que el pedagogo tiene mucho que aportar.

18. Esto se ve con claridad, cuando se reconoce que la calidad y excelencia en el servicio no procede de la empresa en sí, sino de las personas de calidad y excelencia; es decir, la calidad no está en el producto o en la organización, está en las personas, que al unir esfuerzos para el logro de un objetivo común coadyuvan a la consecución de la excelencia empresarial.

19. Un aspecto que debe reconocerse es que las cosas no sirven, son útiles, las personas son las que sirven.

20. Una empresa no tendrá calidad, si no cuenta con personal con calidad profesional y humana.

21. Una persona de calidad y excelencia, se esfuerza por realizar su trabajo de la mejor manera posible.

22. Reconoce sus limitaciones y busca el desarrollo y perfeccionamiento de sus capacidades y potencialidades.

23. Se compromete libre y responsablemente con sus ideales y con los objetivos de la organización, los hace suyos y "se pone la camiseta", lucha y se esfuerza por lograrlos, dejando de lado la mediocridad y la pereza .

24. Lo anterior ha de hacerlo por convicción propia y apoyado por la empresa a través de la formación y capacitación que le proporciona, y cuando en la compañía se le trata con respeto y dignidad, cuando se le ve no sólo como empleado, sino también como persona.

25. Un empleado capacitado, satisfecho con su trabajo, con una motivación intrínseca, y un profundo sentido de la vida, está en mejores condiciones de brindar un servicio de calidad y excelencia.

26. Al proporcionar un servicio de calidad y excelencia, se logra atraer y conservar al cliente.

27. El cliente estará satisfecho cuando se le de un servicio profesional, cuando se cubran sus necesidades y sobre todo, cuando se le trate como persona humana.

28. Esto se logra mediante el trabajo en equipo, con una dirección eficaz, con la participación de todos. apoyándose en el triángulo del servicio, con esfuerzo, entrega, dedicación y profesionalismo.

29. Y cada una de las personas puede hacerlo porque nadie fue creado para ser mediocre. El llamado a la excelencia, es un llamado universal y todos tenemos el derecho y el deber de responder a éste. Toda persona tiene la obligación de actualizar y desarrollar sus potencialidades al máximo.

30. Una vez emprendido el camino a la excelencia, es como iniciar un viaje sin fin, sin término alguno, porque la calidad y la excelencia no es cuestión de un día, ni de un solo triunfo, sino una acción de toda la vida.

31. Es evidente que, al estar conformada una organización por personas con estas características, el éxito será una consecuencia lógica y natural, sobre todo cuando se unen esfuerzos y talentos. Es decir, de lo que se trata es, de alcanzar el desarrollo organizacional, el éxito y la excelencia, con personal de calidad y excelencia.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio: el toque personal que conserva y cautiva a clientes, Colombia, Ed. Legis, 1991. 240 p.

CARRASCO, José Bernardo. Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases, España, Ed. RIALP, 1991. 258 p.

C. Lovin, Bill y REBER Casstevens, Emery. Orientación, aprendizaje y acción, México, Ed. Técnica, 1972. 128 p.

CORETH, Emerich. ¿Qué es el hombre?, esquema de una antropología filosófica, 5a. ed; Barcelona España, Ed. Herder, 1985. pp. 219-226.

CORNEJO y Rosado, Miguel A. El ser excelente, Nota técnica del Colegio de Graduados en Alta Dirección, A.C. México, 14 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Tr. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz, México, Ed. McGraw-Hill, 1981. 578 p.

Diccionario de las Ciencias de la Educación, Tomos I y II, 1a. reimp; México, Ed. Santillana, 1984.

DRUCKER, Peter F. La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas, 3a. ed; Serie Dirección de Empresas Argentina. Ed. El Ateneo, 1973. 550 p.

EULOGIO, Leopoldo y MEDINA, Rogelio. et. al. El concepto de persona, Dirigido por Víctor García Hoz, Madrid España, Ed. RIALP, 1989. 293 p.

FINCH, Lloyd. La cortesía por teléfono y el servicio al cliente, versión en español de la obra Telephone cuortesy and costomers service por Lloyd Finch. México, Ed. McGraw-Hill, 1992. 114 p.

FRANKL, Viktor E. Psicoanálisis y existencialismo, de la psicoterapia a la logoterapia, Tr. Carlos Silva, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1978. 350 p.

GARCIA, Víctor. Calidad de educación, trabajo y libertad, España, Ed. Dossat, 1982. 124 p.

GINEBRA, Joan y ARANA, Rafael. Dirección por servicio: la otra calidad, México, Ed. McGraw-Hill, 1991. p.

GUTIERREZ, Mario. El hombre, introducción a la antropología filosófica, México, Ed. Font, 1980. pp. 11-137.

J. PETERS, Thomas y H. Waterman, Robert. En busca de la excelencia, México, Ed. Lasser Press, 1984. 351p.

JEFF Harris, O. Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos, 2a. reimposición; México, Ed. Limusa, 1986. 586 p.

LABORAL, Año 1, núm. 12. México, 1993. Práctica-jurídico-administrativa, revista editada por Ediciones Contables y Administrativas. S.A. de C.V.

LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva, México, Ed. Limusa, 1979. 307 p.

Id. El empresario y su acción, Serie Empresarial, México, Ed. McGraw-Hill, 1990. 170 p.

Id. El empresario y su mundo, Serie Empresarial, México, Ed. McGraw-Hill, 1990. 202 p.

LUTHE G. Rodolfo. La empresa humana, México, Ed. Limusa, 1990. 136 p.

MARTINEZ, Santiago y LLANO, Carlos. El trabajo, México, Editora de Revistas, 1988. 125 p.

MEGGINSON, León, et. al. Administración, conceptos y aplicaciones, Tr. Alfonso Basseur, 2a. impresión; México, Ed. Continental, 1990. 680 p.

MELENDO, Tomás. Las claves de la eficacia empresarial, Madrid, España, Ed. RIALP, 1990. 188 P.

MENDEZ, Ana M. Introducción a la administración básica; 2a. reimposición; México, Editado por la Universidad de Guadalajara, 1991. p. 236-264.

MORA, José Guadalupe de la. Esencia de la filosofía de la educación, 4a. ed; México, Ed. Progreso, 1986. 285 p.

MORENO, Ma. Guadalupe. Didáctica, fundamentación y práctica, 2a. ed; México, Ed. Progreso, 1983. 127 p.

NERICI, Imideo. Hacia una didáctica general dinámica, México, Ed. Kapelusz, 1984. 541 p.

REDDIN, W.J. Efectividad gerencial, México, Ed. Diana, 1974. 407 p.

REYES, Agustín. Administración de empresas: teoría y práctica, 1a. parte, 34a. reimpresión; México, Ed. Limusa, 1987. 188 p.

ROBLES, Gloria. Enfoque humanista, teoría motivacional: Abraham H. Maslow, Nota técnica, México, 1977. 8 p.

RODRIGUEZ, Mauro y RAMIREZ, Patricia. Psicología del mexicano en el trabajo, México, Ed. McGraw-Hill, 1992. 128 p.

Id. Los valores, clave de la excelencia, serie capacitación efectiva, México, Ed. McGraw-Hill, 1992, 114 p.

Id. Motivación al trabajo, serie capacitación integral, 2a. ed; Ed. El manual moderno, 1988, 79 p.

SIKULA, Andrew y McKENNA, John. Administración de recursos humanos, conceptos prácticos, México, Ed. Limusa, 1989, 502 p.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, 2a. ed; México, Ed. Limusa, 1991, 152 p.

SUAREZ, Reynaldo. Hombres y empresas, una visión psicológica de la administración, México, Ed. Trillas, 1983, 388 p.

WALKER, Denis. El cliente es lo primero, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991. p.

WERTHER, William B. y KEITH, Davis. Administración de personal y recursos humanos, 3a. ed; México Ed. McGraw-Hill, 1993. 395 p.

VAZQUEZ, Braulio. ¿Cómo se mide la calidad de un servicio?, en "Empresa joven". México, revista editada por Generación Jalisco, A.C.



Enrique González Martínez No. 25 - 1 (Antes Parroquia)

Tels. 614-83-90 Lada sin costo 91-800 3168300

614-01-34 Lada sin costo 91-800 3168400