



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA

" EVALUACION Y SEGUIMIENTO EN LA CAPACITACION,  
PRINCIPIO CLAVE EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA. "

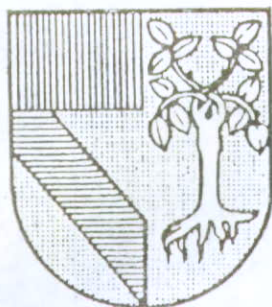
ELENA GEORGINA LOPEZ ARANDA RAMIREZ

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., Abril de 1997

509  
adentro

CLASIF: \_\_\_\_\_  
ADQUIS: 50198  
FECHA: 30/05/03  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## SEDE GUADALAJARA

“EVALUACION Y SEGUIMIENTO EN LA CAPACITACION,  
PRINCIPIO CLAVE EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.”

ELENA GEORGINA LOPEZ ARANDA RAMIREZ

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., Abril de 1997





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

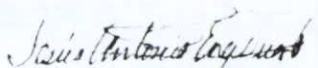
SEDE GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**SRITA. ELENA GEORGINA LÓPEZ ARANDA RAMÍREZ**  
**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 "EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA CAPACITACIÓN, PRINCIPIO CLAVE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ", 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. JESUS ANTONIO ENG DUARTE  
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

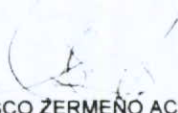
ABRIL DE 1997.

**Lic. Jesús Antonio Eng Duarte**  
**Presidente de la Comisión de**  
**Exámenes Profesionales**  
**Universidad Panamericana, Guadalajara**  
**Presente**

El que suscribe, hace constar que la tesis "EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA CAPACITACIÓN, PRINCIPIO CLAVE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA", presentada por la señora ELENA GEORGINA LÓPEZ ARANDA RAMÍREZ, 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. FRANCISCO ZERMENO ACEVEDO  
ASESOR DE TESIS

*DEDICATORIAS.*

**A DIOS**

por haberme permitido llegar al final de ésta etapa pidiéndole que continúe acompañándome en el transcurso de la vida para seguirme preparando y poder servir siempre a los demás

**A MI FAMILIA**

por su cariño, dedicación, ejemplo y ayuda incondicional

**A MI UNIVERSIDAD**

por la calidad educativa y humana que me enseñó

**A TODOS MIS SERES QUERIDOS**

por el gran apoyo que me brindaron durante la carrera

*ÍNDICE.*



INTRODUCCIÓN ..... 2

CAPÍTULO I. “La Empresa”.

1.1 Concepto ..... 8  
1.2 Objetivos ..... 13  
1.3 Fines ..... 20  
1.4 La empresa y su responsabilidad social ..... 21  
1.5 Papel fundamental del persona en la empresa ..... 23

CAPÍTULO II. “Desarrollo Organizacional”.

2.1 ¿Qué significa Desarrollo Organizacional? ..... 28  
2.2 Orígenes ..... 31  
2.3 Objetivos ..... 34  
2.4 Características ..... 37  
2.5 Proceso ..... 41  
2.6 Beneficios y limitaciones ..... 47

CAPÍTULO III. “Formación y Desarrollo en la Capacitación”.

3.1 Medio clave en la formación Enseñanza - Aprendizaje ..... 52  
3.2 Objetivos de la formación ..... 54  
3.3 Importancia de la formación en la empresa ..... 56  
3.4 Efectos positivos de la formación ..... 58  
3.5 Herramienta indispensable. “La Capacitación” ..... 60  
3.6 La Capacitación base del progreso ..... 66  
    3.6.1 Objetivos ..... 66  
    3.6.2 La Capacitación y el progreso ..... 68  
    3.6.3 Estructura orgánica de la capacitación ..... 71  
3.7 Proceso de Capacitación ..... 72  
    3.7.1 Antes del programa de Capacitación Planeación y Programación ..... 72  
    3.7.2 Durante la Capacitación Ejecución ..... 74  
    3.7.3 Después de la Capacitación Evaluación y Seguimiento ..... 76  
3.8 Método de capacitación aplicando D.O ..... 79

CAPÍTULO IV. “Funcionamiento efectivo de la Capacitación”.

4.1 3a. Etapa de Capacitación. “Evaluación y Seguimiento”.....	82
4.1.1 Significado y Alcances.....	82
4.2 Evaluación en la Capacitación.....	85
4.2.1 Concepto.....	86
4.2.2 Objetivos.....	87
4.2.3 Finalidad de la evaluación.....	89
4.2.4 Funciones.....	91
4.2.5 Características.....	92
4.2.6 Principios.....	93
4.2.7 Fases o momentos.....	95
4.2.8 Condiciones de eficacia de la evaluación.....	97
4.3 Seguimiento de la Capacitación.....	99
4.3.1 Objetivos.....	99
4.3.2 Importancia.....	100
4.3.3 Tipos.....	104
4.3.4 Limitaciones actuales en las empresas para no dar seguimiento a la capacitación.....	112
4.3.5 Funcionamiento adecuado de la capacitación.....	114
4.3.6 Características.....	117

CAPÍTULO V. “PROYECTO:

<u>Evaluación y Seguimiento de Capacitación para la Fuerza de Ventas en una Empresa de Seguros</u> .....	120
--	-----

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

*INTRODUCCIÓN.*

Paradójicamente nos topamos con empresas que se proyectan con entusiasmo a nuevos horizontes y empresas que fomentan la mediocridad y apenas sobreviven, empresas donde reina la alegría y empresas donde hay mal humor.

Sucede que al trabajar no es raro que nos encontremos a nosotros mismos haciendo cosas que en realidad no comprendemos y que en ocasiones lo hacemos de manera mecanizada o que entendemos sólo a medias.

Se da el caso de una persona que se encuentra en el área de Recursos Humanos en capacitación y continuamente se empeña para hacer las cosas bien, lucha y lucha, persevera en años y años hasta lograr las metas planteadas, siendo reconocido en la empresa por su empeño en el trabajo; y ya que lo consiguió, descubre que las personas a las que capacita no les satisface del todo y por consecuencia se desmotiva del logro que se planteó.

Con este ejemplo nos damos cuenta claramente que existen desajustes entre los anhelos de las personas y la realidad de lo que sucede, hay incongruencia entre lo que decimos y lo que queremos y entre lo que el fondo de nuestro ser busca o necesita y lo que las personas realmente necesitan.

Esto puede provocar desequilibrio, inseguridad, inestabilidad e impide que se desempeñe la persona adecuadamente en su trabajo profesional y cotidiano para lograr con éxito lo que se propone.

Por lo tanto esta investigación pretende contribuir a la mejora tanto de la empresa como de cada una de las personas.

Este trabajo presenta la importancia de aplicar la etapa de evaluación y seguimiento en la capacitación de las empresas, utilizando el sistema de Desarrollo Organizacional para lograr que realmente se cumplan con los objetivos definidos en la formación, el cual se busca un cambio permanente en el personal para que en un plazo determinado se observen resultados positivos de éste y permita así medir el aprendizaje de los participantes a través de cambios de conducta reflejados en su trabajo profesional.

El trabajo aborda el tema de evaluación y seguimiento, es la última etapa del proceso de capacitación, vital para descubrir lo indispensable que es el medir los resultados de la formación. Pero sucede que en algunas empresas, esta etapa se toma poco en cuenta o tal vez se aplica para cumplir sólo un requisito y no se atiende con la finalidad para el cual fue hecha.

Si un instructor diseña y elabora un programa de capacitación sin tomar en cuenta esta etapa, no tendrá ningún significado, porque no sabremos si hubo un aprendizaje o no en los participantes, por consiguiente no comprobaremos la eficacia del mismo ya que los resultados influirán en el grado de satisfacción de cada uno.

Es por ello que en algunas empresas esta etapa es ineficiente y es necesario hacer algo para así resolver dicho problema, por eso se verán medidas prácticas de cómo una empresa puede cambiar aplicando un sistema de Desarrollo Organizacional.

En estos tiempos se ha descubierto muchas de las causas por las que las personas rinden adecuadamente, en gran parte es porque por sí mismos tienen una motivación interna; tienen además razones importantes para hacerlo como es el ofrecer un excelente servicio a las personas; obtener un valor económico agregado; buscar la mejora personal; crear una necesidad en las personas de que se capaciten, así al formarse logrará un beneficio personal y para la empresa.



Esta investigación contiene una parte teórica que fundamenta lo planteado en la parte práctica donde se buscan las herramientas idóneas para proporcionar al participante un excelente servicio al capacitarse, donde se diseñe y sistematicen programas de evaluación y seguimiento, haciendo notar que en cada una de las persona se estará logrando un verdadero cambio de conducta para el mejor desempeño en su trabajo profesional.

A su vez, estas medidas de evaluación servirán para que el personal de Recursos Humanos de cualquier empresa se de cuenta de si realmente el participante en la vida práctica aplica lo que se le enseña, con el fin de continuar con el programa establecido o rediseñar el mismo y lograr que se cumplan los objetivos que el curso plantea y de cada participante.

Con todo esto se plantean los objetivos que servirán como guía para determinar si realmente se logró lo que se quería al finalizar la investigación:

- + Concientizar al personal de Recursos Humanos de la importancia de aplicar herramientas y modelos de evaluación y seguimiento en la capacitación que proporciona, apoyándose en lo que ofrece el Desarrollo Organizacional para el mejoramiento de la empresa.
- + Analizar la efectividad de los servicios que se ofrecen en la capacitación, y diseñar sistemas de evaluación específicos y de seguimiento para los programas de cada empresa, midiendo el cambio de conducta de los participantes a través del resultado en su trabajo.
- + Tomar conciencia de la necesidad de ayudar al personal a identificar los beneficios de la aplicación de la evaluación y seguimiento en la capacitación, ya que las personas están renuentes a realizarlo.
- + Analizar como determinadas actitudes positivas de las personas contribuyen a lograr un cambio aplicando el sistema de Desarrollo Organizacional, que puede ser clave para lograr la excelencia empresarial y decidir actuar en consecuencia.

- + Identificar las causas principales de por qué el personal no aplica esta etapa de capacitación como parte del proceso.
- + Hacer patente a los altos directivos la importancia de utilizar estrategias adecuadas para el eficaz desenvolvimiento y aplicación de los sistema de evaluación y seguimiento a los participantes.
- + Diseñar estrategias o planes de acción para la aplicación de los formatos de evaluación y seguimiento, adecuándose al trabajo profesional de cada persona.

Estamos convencidos de que si una empresa conoce el sistema de Desarrollo Organizacional y lo aplica en la capacitación tomando en cuenta la evaluación y seguimiento logrará entonces que el trabajo que se desarrolle sea realmente útil y a su vez se observen resultados a corto, mediano y largo plazo en el rendimiento de su personal.

La metodología que se va a seguir en la investigación contiene una parte bibliográfica para sentar las bases teóricas necesarias y fundamentar lo que en la práctica se demuestra.

Esta tesis está dirigida a todo aquel profesionista que, independientemente del giro de su empresa, se desempeñe en el área de recursos humanos; los resultados que se pretenden alcanzar con el diseño y sistematización de formatos que ayuden a eficientar la labor en la evaluación y seguimiento que la capacitación persiguen, se pretende que toda empresa tenga el acceso para adecuarlos y aplicarlos según sean sus necesidades, aunque como se verá en la investigación se tomó un ejemplo claro y real de una empresa aseguradora donde al aplicar el modelo se pudieron obtener resultados muy positivos en la investigación, que pueden ser trasladados a otros campos de actividad.

Para demostrar lo anterior la tesis consta de cinco capítulos, los cuales del primero al cuarto son teóricos y el último es la derivación práctica.

El primer capítulo trata sobre la empresa como organismo clave para la sociedad y los miembros que la integran y su responsabilidad ante el entorno; el segundo capítulo habla en términos generales sobre el Desarrollo Organizacional como un sistema que logra formar un cambio estructural y actitudinal de toda una empresa o sólo un departamento de la misma; el tercer capítulo trata de la importancia de la formación en la empresa haciendo énfasis a la capacitación; la cuarta etapa especificará la etapa de evaluación y seguimiento, tratando con profundidad aspectos que todo formador debe conocer; y por último la quinta etapa práctica explica el proyecto el cual señala el modelo aplicado a la empresa de seguros en que se desarrollan las propuestas de esta tesis.

*CAPÍTULO I.*  
*"LA EMPRESA"*

## 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

El objetivo principal de este capítulo es tener claro el papel que juega la empresa y su responsabilidad con el factor humano para que éste se capacite, se desarrolle y se desempeñe exitosamente.

Si éste organismo no cumple con sus obligaciones y responsabilidades adecuadamente será muy difícil lograr una de las principales finalidades de todo capacitador, que es educar y lograr que se perfeccione cada una de las personas que trabajan en la empresa.

A continuación se explicará la necesidad que tiene el hombre de trabajar, de servir a los demás y obtener un beneficio propio, para autorealizarse, y cómo la empresa puede ser el medio para que éste logre sus objetivos y consiga sus propósitos. Se explicará entonces la razón de por qué el hombre requiere del apoyo de la empresa.

El personal en la empresa requiere de las demás personas para ejercer adecuadamente su función, este tiene necesidades personales pero posee pocos recursos. No puede vivir aislado sino que necesita de los demás para lograr su perfección, desarrollando sus capacidades apoyándose de los servicios o bienes de los demás para lograr el éxito deseado.

Es por ello que al verse limitado, se ve obligado a llevar sus actividades a través de esfuerzos en conjunto con otras personas, coordinando recursos y las propias necesidades para poder así lograr que los objetivos planteados se cumplan.

Para que se logren esos objetivos se requiere crear un plan organizacional en donde se analicen los recursos con los que se cuentan y lo que se tiene que hacer, para lograr la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del personal.



Uniendo esfuerzos de unos y otros, unificando ideas, objetivos, metas claras, coordinando voluntades para emprender acciones, empieza la verdadera actividad hacia el mejoramiento del desarrollo y así se va formando eficientemente el organismo llamado “Empresa”.

A continuación definiremos el término “empresa” en su concepto etimológico y conceptual, con el objeto de tener como punto de partida la unificación de la palabra “empresa” y continuar explicando todas sus derivaciones.

Empresa viene del latín *in-prehensa* que significa acción ardua y dificultosa que se comienza valerosamente.<sup>1</sup>

Existen una diversidad de conceptos de empresa elaboradas por diversos autores con diferentes puntos de vista como sociológico, económico, administrativo entre otros.

A continuación se mostrarán algunas de ellas:

1 Entendiéndose como empresa según Issac Guzmán Valdivia ... a la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan y organizan con el fin de producir bienes y/o servicios obteniendo un valor económico agregado, respondiendo a los requerimientos del medio humano.<sup>2</sup>

2 La “empresa” según nos comenta Gómez-Llera y Pin ... es el conjunto ordenado de esfuerzos personales que, mediante el empleo de unos instrumentos, se encamina a conseguir una serie de resultados materiales concretos.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MORFIN HIERRO, José. CANTO MOSCADO, Antonio. “Organización y Desarrollo” P.59.

<sup>2</sup> MUNCH GALINDO Y GARCÍA MARTÍNEZ. “Fundamentación de Administración” P.42.

<sup>3</sup> PIN, José Ramón. GÓMEZ-LLERA, Germán. “Dirigir es Educar” P.49.

Analizando las definiciones anteriores es necesario mencionar un factor básico que es el elemento esencial para toda organización, además es el punto medular de esta investigación: el aspecto educativo.

Por ello, el Dr. Carlos Llano aporta los siguientes elementos claves partiendo de lo más esencial, es el proporcionar un servicio a la comunidad social, generar un valor económico agregado, lograr la capacidad de permanencia y promover la autorealización de su factor humano, para lo cual puede, necesita y debe educarse.

Teniendo claro el concepto de empresa, a través de la experiencia las personas se han dado cuenta que este concepto va asociado normalmente con una idea de finalidad, es decir, teniendo la visión de que la empresa sólo tiene razón para existir en la medida en que produce, importando solo el número de ventas para analizar los porcentajes en utilidad y valorando poco que esos resultados se dan por un principio básico, la unión de esfuerzos de personas que trabaja y la formación que reciben para perfeccionarse.

Así mismo, los esfuerzos no se darán si no es porque quienes los aportan buscan lograr algunos fines propios como son sus metas personales y la empresa en su conjunto trata de lograr metas globales que constituye su propia finalidad.

Por consiguiente la empresa están formada por un conjunto de elementos que le permiten funcionar como lo que es, en la medida que éstos son conocidos y tratados conforme a su naturaleza, evitando así ver a la empresa solo como el medio que produce para obtener ganancias.

El autor Reyes Ponce menciona que los elementos ayudan para definir y clarificar que aspectos se tienen que desarrollar en la organización, obteniendo así un mejor desempeño en cada una de las partes que lo conforman.

Los elementos son los siguientes:

a) Bienes materiales. b) Hombres. c) Sistemas - estudiándolos desde los siguientes aspectos:

1. Económico. 2. Jurídico. 3. Administrativo. 4. Sociológico.<sup>4</sup>

Para lograr que la finalidad de la empresa se persiga, es importante mencionar que las organizaciones actualmente reconocen y valoran más el recurso financiero y material, tomando poco en cuenta el factor humano. Estos dos recursos son medios para lograr su fin, y el recurso humano será el encargado de ejercer dicha actividad, por ello de la importancia de estudiar dicho factor.

Posteriormente se explicará detalladamente la razón de estudiar y analizar el factor humano como el elemento más valioso que integra la empresa, constituyendo el factor determinante para el éxito o fracaso empresarial, tomando en cuenta sus capacidades, habilidades, actitudes, esfuerzos y limitaciones

En ocasiones, las empresas en crecimiento desconocen las áreas o elementos que se tienen que formar para su buen funcionamiento y no podrán así tener un crecimiento ascendente, sino descendente en donde tendrán un sin fin de problemas que al no plantear soluciones claras y rápidas, será difícil conseguir que la organización progrese y logre su desarrollo óptimo.

La investigación se enfocará a una empresa de servicios que vende seguros a los clientes, por la magnitud de lo que ofrece se clasifica en el país como una empresa grande,<sup>5</sup> se verá posteriormente que esta empresa tiene un departamento o área especializada para capacitación de su personal de la fuerza de ventas.

<sup>4</sup> REYES PONCE, Agustín. "Administración de Empresas". Pp. 72-100.

<sup>5</sup> Sería importante ahondar brevemente en que consiste o como se caracteriza la empresa grande, tiene cuatro criterios que le hacen de acuerdo a su forma ser así: el capital invertido es mayor, las ventas que produce son por volúmenes, el personal empleado es entre 250 y 1000 persona, el material de uso es mayor.

Nuestro país se encuentra con algunas empresas que realizan actividades en las que reúnen organismos importantes y de grandes dimensiones, que tienen como objetivo el producir más al menor costo vendiendo no sólo internamente sus productos y/o servicio sino al extranjero. Estas empresas han evolucionado notablemente.

Sin embargo, la mayoría de las empresas nacionales son medianas y pequeñas, las cuales les falta un sin fin de elementos que no les permiten el crecimiento pleno de la organización y a través de la capacitación se pueden lograr grandes cosas, aunado a la aplicación del sistema de Desarrollo Organizacional ya que éste como se verá posteriormente, planea controles de calidad en búsqueda de la excelencia con el objeto de evitar múltiples problemas, dándole solución a determinadas actitudes y/o actividades que en vez de ayudar, obstaculizan el proceso de mejora y crecimiento de la empresa.

Es importante mencionar algunas situaciones que perjudican a la organización para entender cual es la falla principal ante dichos problemas, se verá en los siguientes capítulos herramientas claras para darle solución algunos de estas situaciones:

- \* Falta de una visión a futuro del personal.
- \* No existen estrategias de mercadotecnia para darlos a conocer al mercado.
- \* Necesita mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- \* Modificar actitudes que no llevan al progreso y desarrollo personal y de la empresa.
- \* Se necesita utilizar herramientas con alta tecnología para producir con mayor velocidad.
- \* Se necesita que se dupliquen las funciones para que todos participen activamente en la empresa.
- \* Es necesario que el personal tenga objetivos y metas claras.
- \* Recursos técnicos precarios (cualquier esfuerzo resulta gigantesco y se difieren demasiado los problemas).



- \* Poca fe en las técnicas administrativas por desconocimiento y por tanto les falta preparación

Éstas y otras causas no permiten que las empresas crezcan, dándonos cuenta que gran parte de estos problemas son a causa del factor humano.

Hay que darse cuenta de lo importante que es conocer la labor y la responsabilidad que tiene la empresa para solventar e impulsar los objetivos y metas de las personas y de la organización.

Se concluye diciendo que el ser empresa va más allá de tener lo necesario en el factor técnico y el humano. Por eso es necesario conocer cuales son los objetivos que tiene que cumplir con el fin de tener una base o un modelo a seguir para no perder de vista el propósito para el cual fue creado

Por ello se definirán los fines que debe buscar la empresa para cumplir con sus objetivos personales y poder así lograr solventar la búsqueda de la satisfacción humana de la organización.

## **1.2 OBJETIVOS.**

Las personas en algunos casos, al formar una empresa se preocupan muy poco por definir sus objetivos por los cuales deben regirse. Sucede que por muy fáciles e implícitos que parezcan, hay personas que para trabajar no necesitan conocer los objetivos de la empresa, pero a largo plazo se darán cuenta de la magnitud e importancia de que queden definidos por escrito para que así las personas tengan conocimiento de ellos.

La empresa no es una mera organización que desempeña sólo determinadas funciones, sino que debe de abarcar un todo, tener una visión integral de lo que está a su alrededor por lo tanto es



una fuerza activa y dinámica, ya que la organización es un conjunto de fuerzas entre hombres para asegurar, consolidar y aplicar los objetivos de la misma.

El principal foco de atención para una empresa es y debería de ser el factor humano, siendo cada persona un ingrediente esencial para el éxito de la organización.

Al plantearse estrategias de acción deben ir encaminadas a un solo objetivo, donde cada movimiento o actividad se ajuste a la estrategia global de la empresa sin perder de vista lo que se pretende. Lograr esto es un compromiso del personal en todos los niveles jerárquicos de la organización, tanto gerentes como trabajadores, por ello se necesita unificar los objetivos que cada persona tiene para poder trabajar de forma conjunta.

Con la justificación anterior se afirma la importancia de definir claramente los objetivos que deben y tienen que seguir para poder así, unificar intereses, objetivos personales, metas por cumplir, anhelos por lograr de cada una de las personas que lo integran.

Para establecer los objetivos de la empresa por muy claros, dinámicos y sencillos que sean, apegados a la realidad, se tienen que relacionar con el impulso, la motivación, la actividad por cumplir, la filosofía de la empresa (a lo que pretenden llegar), la coacción o fuerza que caracteriza a los hombres que laboran en la organización, etc.

Dichos objetivos tienen que ser tangibles, verificables y mensurables ya que influyen a lo largo del tiempo en la empresa en forma de cascada.

Por ello existen en cada organización en particular sus propios objetivos, sin embargo existe en todas las empresas una meta común que las caracteriza, ese propósito se le llama objetivo genérico.

El objetivo genérico es complejo, presenta diversos aspectos que lo configuran, que deben darse todos ellos *a simultáneo*, sin considerar a uno medio para el otro, sino a todos como aspecto del objetivo único.<sup>6</sup>

Estos aspectos del objetivo genérico de toda empresa, son los que a continuación cita el Dr. Carlos Llano:

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social.
- B) Generar un valor económico añadido suficiente.
- C) Generar una compensación "humana" suficiente.
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad.<sup>7</sup>

A continuación se explicará brevemente cada uno de ellos:

A) Proporcionar un servicio a la comunidad

Toda labor que desempeña la empresa debe girar en torno al servicio que brinda a la sociedad ... puede afirmarse sin temor a duda que, con una proyección a futuro, si la empresa no considera explícitamente este servicio con un aspecto de objetivo a alcanzar, está llamada a desaparecer.<sup>8</sup>

Si realmente se hace conciencia de esta situación y la empresa se propone a actuar para el beneficio social, entonces será una relevante trascendencia en las relaciones internas de la empresa. Como menciona Dr. Carlos Llano ... porque el hombre - animal social por naturaleza - sólo se encuentra radicalmente satisfecho cuando se orienta en la línea del servicio a la sociedad. Quien

---

<sup>6</sup> LLANO Carlos. "Análisis de la Acción Directiva". P.46.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.

trabaja en la empresa debe saber que está ejerciendo una función social, por ella y sólo por ella, recibe tal beneficio.<sup>9</sup>

B) Generar un valor económico añadido al menos suficiente:

Es importante que se entienda que el valor económico agregado es ... la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe (valores de compra) y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona: valores de venta (  $V_1 + V_2 + \dots + V_n$  ) - (  $C_1 + C_2 + \dots + C_n$  ) = VEA.<sup>10</sup>

Se requiere para lograr esto que las empresas tengan la habilidad suficiente de engendrar un VEA y la de repartirlo para el bien de la empresa y de cada una de las personas que la integran.

C) Generar una compensación humana suficiente.

La empresa tienen como objetivo el retribuir justamente a cada miembro en su organización, además busca que tenga una compensación humana, porque es la que corresponde al hombre estrictamente en cuanto tal; esto implica el desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro. El caso de que estas retribuciones no se hicieran, no pueden ser suplidas por el factor económico, ya que el hombre trasciende más allá y requiere además otro tipo de satisfacciones o necesidades que tiene que cubrir y así le favorezca para el logro de su crecimiento personal y de la empresa.

Es por eso que la empresa como agente educativo de cambio necesita proporcionar las condiciones necesarias para que se cumpla con dicho objetivo.

---

<sup>9</sup> Ibid P.47.

<sup>10</sup> Ibid P.48.

#### D) Lograr una capacidad de autocontinuidad.

Al formar cualquier empresa no se piensa que ésta por grande o pequeña que sea, un negocio improvisado, oportunista, sin miras al futuro por el contrario, se caracteriza por ser una institución que garantice permanencia, sin que ésta perpetúe.

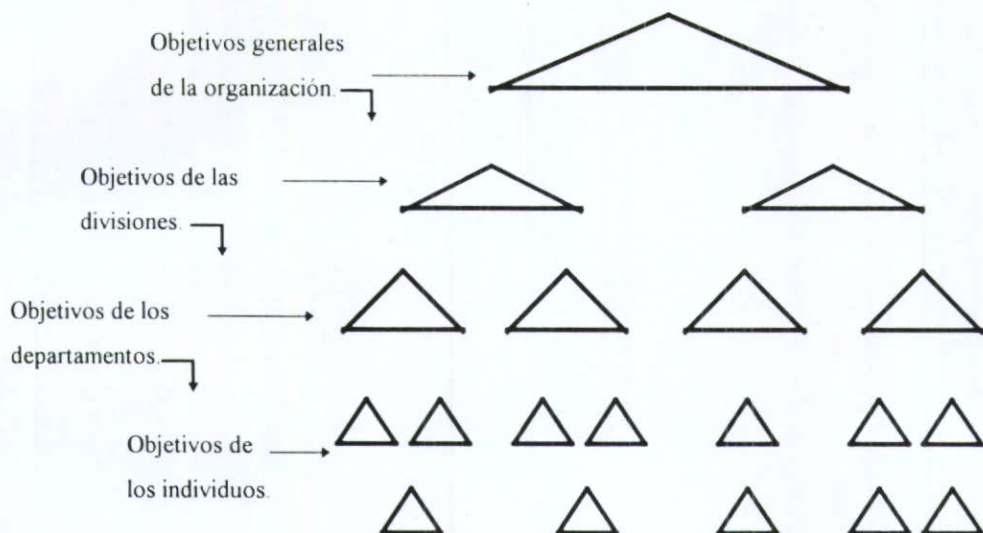
Teniendo esta responsabilidad tan grande para si misma y como para cada miembro que la integra, requiere que constantemente tenga perspectiva de éxito a mediano y largo plazo, es decir, que la empresa tenga una visión hacia futuro por el cual el personal le de un sentido de ser y existir en la organización.

Existen un sin fin de herramientas (Sistemas como el Desarrollo Organizacional, Reingeniería, etc ) para darle solución a los problemas que de algún modo no permiten que se observe mas allá de la situación que se suscita y lo que pretenden estos sistemas es que el personal tenga la mirada en alto, trabajando firmemente en favor del futuro de la empresa y así poder ser líderes de excelencia

Teniendo claro los objetivos genéricos de la empresa, servirán como guía para que al trabajar el personal vaya uniendo su energía y sus esfuerzos para que día a día lo realice adecuadamente, encontrándole sentido y significado de lo que hace

Partiendo de los objetivos genéricos de la organización se derivan los objetivos concretos y específicos en los cuales se van determinando de acuerdo a las necesidades de cada nivel o departamento en la empresa, para que cumplan sus funciones exitosamente.

A continuación Robbins muestra un esquema, siendo éste un modelo para la cascada de objetivos.<sup>11</sup>



Éste es el resultado de una pirámide de objetivos que vincula los objetivos de un nivel con otro. Por lo tanto, si cada individuo logra con éxito obtener sus metas propuestas, entonces se alcanzarán las metas y los objetivos genéricos de la organización.

Partiendo de los objetivos genéricos se desprenden algunos objetivos específicos que la empresa debe tomar en cuenta para tener éxito en lo que realiza, los cuales abarcan de forma integral los elementos que tiene que desarrollar la organización, siendo éstos el recurso financiero, material y humano:

<sup>11</sup> ROBBINS Stephen P. "Comportamiento Organizacional". P.254.



- \* La empresa debe promover el crecimiento o desarrollo del personal.
- \* Es necesario que constantemente genere fuentes de empleo.
- \* Lograr desarrollar potencialidades en cada uno de sus trabajadores.
- \* Obtener mayor producción para poder negociar en gran escala al exterior.
- \* Al ser un organismo formal, ofrecer garantías o prestaciones a sus empleados.
- \* Obtener beneficios económicos para solventar las necesidades de la empresa.
- \* Buscar que cada persona sea y logre ser una persona de excelencia.
- \* Ser un organismo activo para comprar para producir y producir para vender.
- \* Asumir la responsabilidad total del riesgo de pérdida o ganancia, éxito o fracaso, afrontando tales situaciones, etc.
- \* Apoyar a los familiares o dependientes de los trabajadores.
- \* Cumplir con los requerimientos del mismo gobierno.
- \* Lograr que se cumplan los objetivos del personal.
- \* Ofrecer con calidad mejores productos y servicios.
- \* Satisfacer las necesidades de los clientes.
- \* Ofrecer mejores oportunidades de trabajo.
- \* Lograr un buen trato motivacional y económico al personal que trabaja en la empresa.
- \* Reinvertir económicamente para que esto genere utilidad y garantice el crecimiento de la empresa.

Para saber exitosamente si se planearon los objetivos claros, es necesario que se realice periódicamente una evaluación sobre qué tanto se está llevando a cabo a la realidad los objetivos de la organización, para poder estar constantemente retroalimentando al personal en cada una de sus actividades que realiza, analizando si se están cumpliendo verdaderamente o en caso negativo, analizar qué factores lo obstaculizan para poner los medios necesarios y lograr su total realización.

Los objetivos bien planteados, ayudarán a fundamentar y valorar la importancia de que la capacitación se lleve a cabo de forma constante y permanente para obtener todo lo que teóricamente se pretende lograr.



### **1.3 FINES DE LA EMPRESA.**

Se mencionará en este apartado la necesidad de definir no sólo los objetivos sino hacia dónde se tiene que dirigir la empresa, qué es lo que busca de su actividad, ya que si se cuestionara sobre ¿Cuántas empresas tiene claro el por qué producen? Al formar una empresa, ¿Los altos mandos definen las finalidades de la misma? ¿Capacitan al personal para que conozca la finalidad de la organización, ¿pueden ejercerlo ellos mismos?. Se justificaría entonces el porqué en las empresas tienen que redactar claramente los fines para los cuales están hechos.

Muchas de estas preguntas poco se formulan en la organización, es por eso que al no definirlo inicialmente de fundada la empresa, es decir, desde sus inicios como empresa y al momento de ir reclutando al personal para trabajar en la misma, después de cierto tiempo se dará cuenta el personal que los objetivos propuestos no fueron encaminados a las metas de la organización.

Se puede afirmar que la finalidad de una empresa no reside en incertidumbres o declaraciones del personal con respecto a los objetivos de la empresa sino en la medición y evaluación a través de la capacitación para que así todos unifiquen sus ideas acerca de hacia donde se dirige la empresa y a través de que medios se pretende lograr todo esto.

Con todo lo planeado con anterioridad hay que darse cuenta que una de las soluciones de muchos problemas que se suscitan en la empresa es tener bien claro y definido los objetivos y fines que se pretende seguir, considerando que las personas o ignoran esos objetivos porque nunca los percibieron no con la precisión o con el paso del tiempo fueron olvidando la finalidad para la cual trabajan.

Por ello de la importancia de que continuamente los actualicen y esto se reflejará en grandes beneficios: el personal tendrá una actitud positiva, sus comportamientos con las demás personas serán fructíferas, el resultado de su trabajo será exitoso, darán una buena imagen al cliente de la empresa y sobre todo la satisfacción personal que obtiene.

Todo esto traerá como resultado que la empresa obtenga:

- + permanencia en el mercado por la satisfacción del cliente
- + mayor cantidad de clientes
- + mayor productividad y
- + por lo tanto mayores utilidades.

Viendo esto reflejado en el proceso costo/beneficio de la empresa.

#### **1.4 LA EMPRESA Y LAS RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Hay que hacer conciencia de la labor tan grande que tiene la empresa como organismo responsable de solventar las necesidades internas de la misma, se mencionó en uno de los objetivos genéricos el papel que tiene en la sociedad. En este apartado se profundizará un poco más sobre ello, esto ayudará para hacer entender a la personas de la importancia de tomar en cuenta al entorno en el que sirve y su zona de influencia para establecer y determinar las políticas y lineamientos generales de la empresa u organización para valorar sus metas antes escritas.

El papel esencial de toda empresa es ofrecer un excelente servicio y satisfacer al cliente y de él se deriva lo que comúnmente se llamamos la responsabilidad social que tiene la empresa.

Hoy en día afortunadamente la concientización de los integrantes de una empresa sobre el conocimiento de sus deberes y derechos, como son las leyes sociales, las responsabilidades que tienen como trabajadores, los recientes cambios en la Ley Federal de Trabajo, las garantías individuales de cada trabajador; por consiguiente esto va acelerado la evolución de las responsabilidades sociales.

También existen personas que conocen las herramientas idóneas para servir mejor al cliente, las técnicas que ayudan para desempeñarse mejor en el trabajo, la forma de cómo comunicarse con las personas de altos mando, intermedios o descendentes y estrategias para tener un mayor número de clientes dejando atrás a la competencia: todos estos conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas con capacitación se pueden lograr.

Es por ello que toda empresa tiene que actuar como un agente educativo donde tiene por responsabilidad poner todos los medios necesarios para que cada persona busque y logre desarrollar sus potencialidades en el trabajo y así la organización será un medio para lograr sus fines.

En caso de que no se capacite de forma integral y adecuada al personal se obtendrán resultados desalentadores, ya que se refleja en su desempeño profesional al no crecer, no desarrollarse en sus habilidades personales o descubriendo otras, no tener opción a aspirar a un trabajo o puesto mejor y que le sea retribuido en su sueldo, etc.; si sucediera, se diría entonces que la empresa no está cumpliendo con la responsabilidad social que tiene y debe de cumplir.

Si la empresa tiene como principal función el tener la capacidad de generar empleo, en éste sentido la sociedad espera mucho de ella, generadora del cambio, de progreso, busque lograr el crecimiento y mejoramiento de cada uno de los trabajadores.

Es así como la empresa tiene esta responsabilidad de conservar y multiplicar los puestos de trabajo y los recursos materiales de los que dispone, para que el personal realice su trabajo y lo desarrolle adecuadamente.

Un ejemplo claro es la empresa de Seguros que se tiene como objeto de estudio, la cual se destaca por tener a la mayoría de su personal activo (elemento externo de la organización), en cuanto a que éstos trabajan para la empresa pero su campo de acción es en la calle y no son directamente asalariados por la misma, refiriéndose así a los agentes de ventas que dedican parte de su tiempo ofreciendo productos de la empresa para ganar un cierto porcentaje de la venta que se tengan.

Es así como este tipo de organizaciones tienen aún más responsabilidad social por cada una de estas personas, esto se puede lograr generando más empleos, abriendo el campo de trabajo a los agentes de ventas, ofreciendo prestaciones, motivando a las personas para que se desempeñen adecuadamente, que la empresa apoye indirectamente a sus familias, que sientan un verdadero apoyo por parte de la compañía, que tengan más y mejores opciones de crecimiento, desarrollo y superación.

## **1.5 EL PAPEL FUNDAMENTAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.**

A continuación se analizará un aspecto del que mucho se ha hablado en este capítulo: el factor humano; nos hemos dado cuenta que las organizaciones ven lógico añadir al personal como un elemento más en la empresa y han por entendido que contratando adecuadamente, se conseguirá que cada persona sea productiva; pero algunas empresas no valoran el papel que desempeña cada uno y el rendimiento que producen, siendo éste un elemento esencial para el crecimiento de la misma.



Es por eso que el factor humano es el elemento más importante en toda empresa porque es el que coordina, dirige, delega, motiva, transforma, crea, imagina, produce, vende y de él en cierto modo depende el éxito de la empresa.

De nada sirve una estructura muy bien delineada y estudiada cuando no es posible lograr la integración y motivación de los individuos que van a ocupar los puestos; ya que si el personal no funciona será muy difícil que la empresa crezca y se desarrolle en todos sus ámbitos para poder ofrecer más y de mejor calidad al cliente.

Para lograr que el personal encuentre en el trabajo un medio para perfeccionarse y ser mejor persona dándole sentido y significado a lo que realiza, para que este objetivo se lleve a cabo es importante considerar una diversidad de pasos que se tienen que tomar en cuenta para que el trabajador desde que ingresa a la empresa se desarrolle y forme adecuadamente.

\* Primero el RECLUTAMIENTO, donde la persona encargada de contratar reúne la información necesaria de un grupo de personas que cumplen con el perfil que se requiere, para pasar así la etapa de selección.

\* La segunda etapa es la SELECCIÓN, el cual es necesario tener la idea clara sobre la definición del puesto a ocupar. Es recomendable que el candidato cumpla con ese perfil requerido, para tomar así una decisión acertada y evitar en un tiempo futuro que esa persona contratada presente problemas de tipo conductual, de habilidades y capacidades, etc

\* La tercera etapa que también hay que considerar es la INDUCCIÓN, después de ser aceptado el candidato, es importante que el encargado se responsabilice de que la persona se identifique con la empresa, se le entregue si es posible un folleto donde conozca la historia, el ideario y la filosofía de la empresa.

Se le da una cordial bienvenida, se le presentan sus compañeros y a otros integrantes de los demás departamentos, se le muestra su sitio de trabajo y los recursos materiales que tiene a su disposición. Posteriormente se le prepara al puesto a desempeñar.

Se le entrega el reglamento interior de trabajo, que comprende el listado de los derechos y obligaciones indicando claramente las sanciones y disciplina por las faltas que se pudieran cometer; además de esto, para lograr la motivación del personal reclutado, es importante brindarle una constante asesoría, apoyarlo en los nuevos proyectos que tenga para la mejora del puesto y delegarle algunas responsabilidades para que se sienta tomado en cuenta.

La motivación del personal al ingresar a la empresa, es uno de los factores principales en la participación e involucración, de ellos dependerá en un futuro la buena cooperación que se tenga, el entusiasmo al trabajar, la adaptabilidad a los equipos, etc.

\* El último paso y uno de los más importantes para nuestra investigación es la CAPACITACIÓN, ya que ésta actúa como agente de cambio para lograr el desarrollo de las potencialidades de cada una de las personas que integran la empresa.

Profundizando más en el tema se expondrá todo lo referente a la capacitación en el tercer capítulo

Al ser un agente dinámico la capacitación, teniendo como objetivo lograr un cambio positivo en el personal, necesitamos saber primero la manera de cómo lo vamos a lograr, por ello se tendrá en el siguiente capítulo como objeto de estudio un sistema que ayuda para que la capacitación sea más efectiva, éste es llamado "Desarrollo Organizacional".

Hay que darse cuenta como la empresa ejerce una labor importantísima en la sociedad ya que es un medio de superación personal donde se coordinan las actividades o fuerzas de dos o más personas para lograr determinados fines.



Es cierto que el hombre obtiene de su trabajo recursos económicos que deberán serle suficientes para satisfacer sus necesidades materiales. Pero el hombre en cuanto tal, desde el más alto nivel de la empresa hasta el más bajo, ha de encontrar en su trabajo, “una compensación que llamamos humana que ha de resultar del trabajo mismo. El trabajo ha de ser en sí mismo compensador (como una de sus finalidades) ... por lo que implica el desarrollo de capacidades de auto-realización y de logro”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> VALENZUELA INDART, Francisco. Nota Técnica “Conceptos Básicos sobre Empresa”. P.6; Apud. LLANO CIFUENTES, Carlos. “Análisis de la Acción Directiva”. P.53.

*CAPÍTULO II.*  
*“DESARROLLO ORGANIZACIONAL”*

## 2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Este capítulo tiene por objeto el conocer a fondo el sistema de Desarrollo Organizacional o D.O., ya que como se verá es una herramienta clave de acción para lograr un cambio positivo en el factor humano aplicado a la mejora integral de un proceso de capacitación y observar así resultados tanto en la sistematización del proceso como de las personas que trabajan en ella.

El Desarrollo Organizacional de las empresas ha tenido una fuerte evolución hasta nuestros tiempos. Pretende preparar a las empresas contra los cambios bruscos en el área económica específicamente en épocas de inflación, crisis y recesión.

Sin embargo, el D.O. ha evolucionado para convertirse en una estrategia para el desarrollo de la empresa a través del Recurso Humano, como menciona Rodríguez "todo cambio en el sistema es un cambio estructural y actitudinal, los cambios son graduales y se van posibilitando nuevas modificaciones en la medida que se van aminorando los temores y se van abriendo alternativas".<sup>13</sup> En éste sentido el D.O. pretende favorecer el cambio a través de la disminución de los temores que tienen las personas sobre lo que va a pasar con la empresa y con los miembros que colaboran con ella.

Todo esto lleva a las empresas a realizar un cambio radical en las operaciones de trabajo, analizando la manera de pensar, la forma de comportarse de las personas en la organización, la clase de tecnología producida, etc. Es por ello que nuestra época se caracteriza por ser dinámica, va a favor en los cambios que producen las empresas, estos cambios son constantes y explosivos como nunca se había suscitado esta situación.

---

<sup>13</sup> RODRÍGUEZ, Darío. "Gestión Organizacional". P.145.

Por ello el Desarrollo Organizacional “busca cambiar no solamente los individuos sino también los valores y patrones de conducta de la organización en que trabaja, teniendo como meta el aumento de la efectividad organizacional”<sup>14</sup>, siendo ésta una solución a todos los problemas que se pudieran presentar en las empresas, ya que el D.O. investiga desde la raíz para lograr cambios a fondo a corto, mediano y largo plazo.

Las empresas tienen un papel determinante en la sociedad, como se vio en el primer capítulo, ya que tienen que evolucionar y desarrollarse poco a poco, para que sobrevivan al mundo tan competitivo que hoy en día existe. A medida que la empresa crece y aumentan los problemas en el trabajo, es necesario que se realice un estudio de organización para conocer cual es el problema de raíz.

Por consiguiente el hombre y la empresa deben ver el futuro, prevenirlo y actuar proactivamente, adaptarse ante cualquier circunstancia que se les presente.

Teniendo ya conocimiento de lo que el D.O. pretende es importante definirlo claramente para poder así adentrarnos aún más a su sistema.

A continuación se citarán varios autores que lo definen en términos empresariales.

\* Warren G. Bennis, en su libro “Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas”, define D.O. “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actividades, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a los retos del mercado, así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

---

<sup>14</sup> STRAUSS Y SAYLES. “Personal”. P.495.

\* Beckhard, "El D.O.: es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento".

\* Burke y Schmidt "Con el uso de los conocimientos y técnicas de las ciencias conductuales, el Desarrollo Organizacional es un proceso que intenta aumentar la eficiencia organizacional al combinar los deseos individuales de crecimiento y desarrollo con las metas organizacionales. Este proceso, en un esfuerzo planeado por hacer cambios, que abarca un sistema total durante el periodo y estos esfuerzos están relacionados con la misión de la organización".

\* Warren G. Bennis. "Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la Organización".

\* French y Bell. "El D.O. es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración, con la ayuda de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, aplicadas e incluyendo la investigación de la acción".

Siendo así, el Desarrollo Organizacional es y será un cambio planeado, donde al prever adelanta los hechos; logra que haya una involucración de todos y cada uno de las personas y tiene como meta el que se supere la situación actual, buscando promover lo razonable y evitando la resistencia; el D.O. recompensa la actividad creativa y no el conformismo mediocre y busca promover responsabilidad, madurez y dedicación del personal en la empresa

Por ello es importante resaltar un factor común que tienen estas definiciones en cuanto a la planeación, intervención en los procesos y el desarrollo de las personas.

Planeación en cuanto a las medidas de organización para lograr realmente un cambio en la personas; intervención en los procesos, refiriéndose a la capacitación que es necesario brindar para lograr que realmente se logre con el objetivo planeado en el D.O. y que posteriormente se tratará y el de desarrollo de las personas, ya que menciona que se debe aumentar la eficiencia organizacional logrando obtener los deseos individuales de cada persona y lograr que cada persona desarrolle sus propias potencialidades para brindar un mejor trabajo en la empresa.

Por ello se pretende que las empresas descubran y comprueben que para que la organización desarrolle y logre estándares de eficiencia y éxito es necesario aplicar como una herramienta, el sistema D.O. que a través de la capacitación se puede así obtener los resultados esperados.

## **2.2 ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Es importante el que se conozca cuales fueron los orígenes del Desarrollo Organizacional con el objeto de entender más a fondo la razón y el surgimiento de éste sistema de cambio y el éxito que tuvo en las organizaciones que se aplicaron para poder así adecuarlo y aplicarlo a nuestra realidad.

El término Desarrollo Organizacional, es atribuido a Robert Blake, Herb Shepard y Jane Montan durante el trabajo que desarrollaron para la corporación ESSO ( ahora EXXON ).

El Autor Warren G. Bennis<sup>15</sup> anota cuatro condiciones básicas que dieron origen al Desarrollo Organizacional:

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Loalberto. "Administración de Recursos Humanos" P 518 y 159, Apud. WARREN G. Bennis, "Desarrollo Organizacional". Pp 23-27.



1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.

2. Un aumento de tamaño en las organizaciones, haciendo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sean suficientes para sustentar el crecimiento.

3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige íntima integración entre las actividades y personas altamente especializadas y de competencias diferentes.

4. Un cambio administrativo en razón de:

\* Un concepto de *hombre* basado en el mayor conocimiento de sus complejas y mutables necesidades, que sustituye una idea del hombre ultra-simplificado, inocente y de tipo "aprieta-botones". Esto es que, el concepto de hombre no se amplía sino se modifica de giro de ser una persona pasiva trabajando en una máquina se concibe como un ser con capacidades a desarrollar formando así un miembro activo en la empresa.

\* Un nuevo concepto de *poder* (concebido como autoridad), basado en la colaboración y en la razón, que sustituye un modelo de coacción y amenaza, es decir, la autoridad se ejerce no a través del temor que pueda despertar en sus colaboradores, sino a través de la capacidad para despertar en ellos su autonomía delegando responsabilidades y favoreciendo su autocontrol.

\* Un nuevo concepto de *valores organizacionales*, basado en ideas humanístico-democráticas, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia". Esto significa que la organización al centrarse en la persona busca desarrollar valores en cada uno de sus miembros a partir de sus propias potencialidades superando sus limitaciones sin pretender alcanzar mecánicamente valores estandarizados perdiendo de vista la individualidad.

Tomando en cuenta las razones por las cuales se diseñó este sistema, veremos ahora los orígenes del D.O. en cuanto a la investigación realizada para comprobar dicho postulado.

El D.O. tiene tres diferentes orígenes.<sup>16</sup>

El primero fue a través del crecimiento del National Training Laboratories con el desarrollo de los grupos de entrenamiento, llamados también de entrenamiento en sensibilización o grupos T.

El principio de estos grupos fue en el año 1946 por Kurt Lewin al realizar trabajos de investigación haciendo talleres para que los jefes de los departamentos estuvieran juntos para discutir un problema determinado de la organización, los observadores discutían en privado todo lo que observaron y así los jefes estuvieran presentes en la retroalimentación para analizar sus aciertos y sus puntos por mejorar.

El segundo origen del D.O. se da con Kurt Lewin en 1947 cuando fundó el Centro de Investigación para dinámicas de Grupos, donde hizo trabajos de investigación de acción y retroalimentación por medio del estudio y de la investigación de los procesos grupales.

El tercer origen se ha hecho popular en E.U.A. en 1968 con un enfoque socio-técnico, originalmente desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres, el cual considera a las dimensiones técnico y humano como dos partes que deben estar interactuando e interrelacionadas unas con otras.

El foco principal para lograr los objetivos del D.O. es la colaboración con la gerencia y otros departamentos, así como el rediseño del trabajo especialmente en grupos autónomos de la organización. Esto se refiere que la empresa al hacer suya la mentalidad del sistema D.O. busca

---

<sup>16</sup> G. BENNIS, "Desarrollo Organizacional". Pp. 23-27.

desarrollar en su personal potencialidades, capacitándolo en lo técnico como lo humano lo cual implica a su vez la integración de trabajo.

Los problemas de D.O. actualmente están basados en el análisis metódico de los problemas donde la alta gerencia, encargada activamente del esfuerzo del cambio, se involucra en los programas del D.O. para aumentar la efectividad de la organización, ya que nos hemos dado cuenta que el primer grupo que tiene que apoyar estas ideas tiene que ser el personal de alta gerencia para que éstos sean a su vez generadores de ese cambio que se pretende lograr.

Es por ello que los directivos necesitan mantenerse en actualización continua sobre los sistemas de calidad que generan estos cambios, tales como los modelos TQM, Reingeniería, ISO 9002, etc.

## **2.3 OBJETIVOS.**

Teniendo ya un concepto claro de lo que significa el Desarrollo Organizacional, qué es lo que pretende y cómo se originó, definiremos ahora si los objetivos del D.O. que van de acuerdo a los propósitos que se desean lograr en las organizaciones. Y analizar hacia donde se debe llegar como ideal para seguir.

Los objetivos de los programas del D.O. varía de acuerdo a las necesidades de cada empresa y el diagnóstico que se obtenga en la investigación para detectar necesidades de cada empresa. Los objetivos que a continuación se presentan tienen relación con metas importantes que se pretenden lograr.

Los objetivos del D.O. son los siguientes:

- \* Desarrollar organizaciones capaces de autorenovarse con un mejor clima de trabajo.
- \* Las empresas enfatizan y le den importancia al proceso de auto-diagnóstico que se puede llamar investigación de acción.
- \* Favorecer la mejora continua en el área económica y humana.
- \* Manejo efectivo de conflictos organizacionales.
- \* Aumentar la efectividad organizacional.
- \* Favorecer la colaboración entre áreas interdependientes.
- \* Lograr mayor productividad y satisfacción de cada una de las personas que integran los departamentos de trabajo.
- \* Lograr que todo el personal se involucre en el proyecto.
- \* Propiciar el perfeccionamiento continuo y permanente del personal.
- \* Mejorar la calidad en los servicios y productos para los clientes internos y externos de la organización.
- \* Lograr un cambio de actitud en la organización, para lograr un mayor apoyo al personal que se capacita y así poderle dar seguimiento de lo aprendido en el curso de formación.
- \* Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.
- \* Modificar las actitudes y mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.
- \* Concientizar al personal de las empresas de lo importante que es aceptar su realidad como organización y lograr verdaderamente ser agentes de apoyo y cambio para el cumplimiento de los objetivos de la misma.
- \* Lograr un cambio en el comportamiento de las personas para que exista una mejora en su rendimientos.
- \* Crear un medio donde se deleguen responsabilidades de los puestos basada en el conocimiento y la experiencia.
- \* Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción del personal en la organización.

- \* Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación e implementación de la empresa.
- \* Si se da un cambio en el comportamiento del personal, lograr que los directivos los recompensen motivándolos para que continúen con esas actitudes de mejora, pues en una atmósfera que no sea acogedora lo que sucede es que las destrezas se olvidan rápidamente.
- \* Contribuir en términos generales, a la evolución de una organización de manera positiva en lo administrativo, técnico y humano.

Es así como hay que darse cuenta de todo lo que se puede lograr en una organización aplicando el D.O.; como sabemos el área de recursos humanos para toda empresa juega un papel muy importante de mejora continua para el éxito de la misma, dándole resolución a los problemas que constantemente se enfrentan, como menciona el autor Garden<sup>17</sup> refiriéndose a la auto-renovación organizacional, el cual destaca la necesidad de evitar la decadencia y senectud organizacional, recuperando la vitalidad, creatividad e innovación, mejorando la flexibilidad y adaptabilidad, estableciendo condiciones que fortalezcan la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como los procesos de cambio, acorde con los propósitos.

Teniendo claro hacia donde debemos dirigirnos para lograr esos cambios que las empresas esperan, se analizará posteriormente las características que deben conformar el Desarrollo Organizacional para el cumplimiento de los objetivos anteriormente nombrados.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Loalberto. Idem. P. 518; Apud. GARDNER, John W. "Self-Renewal: The individual and the Innovative Society" Pp.1-7.



## 2.4 CARACTERÍSTICAS.

Se considera necesario que se conozcan las características que están implicadas en la definición de D.O. para identificar el por qué se pretende sistematizar este modelo y ser aplicado ante una necesidad específica de la empresa.

Se mencionarán nueve características que se consideran importantes para tomarlas en cuenta, es oportuno e interesante mencionar el modelo de Keith Devis<sup>18</sup> siendo que éste es uno de los más completos y de algún modo servirá para conocer más sobre este sistema, posteriormente se presentará un breve ejemplo a manera de conclusión, las características que a continuación se presentan se incluye con una breve explicación del mismo

1. Enfoque a toda la organización El D.O. es un intento por desarrollar la organización total para que responda con eficiencia al cambio. El cambio es tan frecuente en las empresas que se necesita que todo el personal funcione conjunta y ordenadamente. El D.O. como menciona Davis es un programa integral que tiene como fin asegurar que todas las partes de la organización estén perfectamente coordinadas. Los métodos de capacitación tienden a enfocarse en trabajos específicos o en grupos pequeños

2. Orientación de los sistemas. El D.O. se ocupa de las interacciones de las diferentes áreas de la empresa y la forma en que se afectan entre sí. Se preocupa tanto de las relaciones de trabajo como de los conflictos personales y así mismo se interesa tanto en la estructura, los procesos y como en las actitudes

3. Uso de un agente de cambio. El D.O. utiliza uno o más agentes de cambio que son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo. Normalmente el primer agente de cambio es el asesor de la organización, ya que trabaja de forma

---

<sup>18</sup> DAVIS, Keith. "El Comportamiento Humano en el Trabajo" Pp. 235 y 236.



independiente sin tener lazo alguno con la jerarquía y política de la empresa. Y por consiguiente el agente de cambio dentro de la empresa es el gerente del personal que es el que coordina el programa junto con la gerencia general para capacitar al asesor sobre el movimiento interno de la empresa. Este resultado es una relación trilateral para estructurar el programa D.O.

4. Resolución de problemas. El D.O. trata de solucionarlos de forma práctica más que de analizar teóricamente los problemas, al ser reales lo que sucede es que estimulan y motivan a las personas que están apoyando al programa para darle solución rápida a la situación que afecta a la organización. A este enfoque de resolver los problemas reales y no artificiales se le llama *investigación de acción*.

5. Aprendizaje experimental. Es aquel en el que los participantes aprenden experimentando en el ambiente de capacitación los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Luego debaten y analizan su propia experiencia inmediata y obtienen enseñanzas de ello.

Este método tiende a producir mayores modificaciones de conducta que el método tradicional de conferencias y debates en los que las personas hablan sobre ideas abstractas. La teoría es necesaria y conveniente, pero la mejor prueba es cómo se aplica a la situación real. El D.O. ayuda a obtener algunas de las respuestas a los problemas planteados. Las experiencias del participantes ayudan a cristalizar o recongelar el nuevo aprendizaje.

6. Procesos de grupo. El D.O. se basa en procesos de grupo tales como debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación. Se realiza un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza y alentar las respuestas que se dan a otros.

7. Retroalimentación. El D.O. se basa en la retroalimentación de los participantes para que tengan datos concretos en los cuales basar sus decisiones. La retroalimentación los anima a entender una situación y a tomar acciones autocorrectivas en lugar de esperar a que alguien les indique lo que deben de hacer.

El autor menciona un ejemplo muy claro para poder aplicar esta etapa. Los participantes se separan en dos grupos que representan dos departamentos distintos de la organización a ambos grupos se les pide que contesten las siguientes preguntas:

- + ¿Qué características describen mejor a su grupo?
- + ¿Qué características describen mejor al otro grupo?
- + ¿Cómo nos describirá el otro grupo?

Después de haber preparado las respuestas de cada grupo, se reúnen y las presentan al otro, esto proporciona una retroalimentación concreta sobre las impresiones que cada grupo tiene del otro, y usualmente se encuentran con malos entendidos. Simplemente se aclara no se argumentan las respuestas para evitar mayores conflictos

Los grupos se vuelven a separar para analizar estas dos preguntas:

- + ¿Cómo ocurrieron estos malos entendidos?
- + ¿Qué podemos hacer para corregirlos?

Con esta nueva retroalimentación los grupos se vuelven a reunir para elaborar planes específicos de acción con el propósito de resolver los malentendidos. En cada caso, la retroalimentación sobre sí mismos constituye la base de sus siguientes acciones

8. Orientación por contingencias En general, se dice que el D O es de índole situacional-y tiene una orientación hacia las contingencias (posibilidad de que una cosa suceda o no).<sup>19</sup>

Contrariamente a lo que sucede con muchos métodos de capacitación que recalcan sólo una forma correcta de resolver un problema, el D.O. es flexible y práctico, y adapta las acciones para que satisfaga necesidades específicas. Aunque tal vez algún agente de cambio de D.O. trate ocasionalmente de imponer una sola manera de hacer las cosas a un grupo, por lo común se

<sup>19</sup> GARCÍA, Ramón- PELAYO Y GROSS. "Larousse. Diccionario Básico de la Lengua Española".P.130.

produce un intercambio de ideas abierto y varias alternativas óptimas en lugar de contar con una sola opción.

9 Formación de equipo. La meta general del D.O. es *reforzar un mejor trabajo* en equipo a través de la organización. Se hace hincapié tanto en los equipos pequeños como en los grandes. Estos son los equipos que deben trabajar unidos para ser eficientes y se requiere de la cooperación entre todos para lograr que los objetivos se cumplan. El D.O. trata de enlazar a todos estos grupos para formar un sólo integrante y con espíritu de cooperación.

Es así como se observa que este autor enriquece con sus aportaciones del Desarrollo Organizacional, si se analiza esta información, puede ayudar no sólo para conocer las características que tiene este modelo, sino que muestra técnicas prácticas y útiles para llevar a cabo en un programa de capacitación.

El papel que tiene todo educador es conocer herramientas de trabajo útiles que sirvan para eficientar su labor en el proceso de capacitación.

A continuación se mencionarán dos procesos que pueden ser útiles para aplicar todo lo que en teoría se han estudiado y encontrar en esto aplicabilidad y solución a todos los problemas que se presentan en la organización.

## 2.5 PROCESO.

El D.O. es un proceso complejo en el cual para lograr que se lleve a cabo en un 100% es necesario esperar un tiempo considerable para su asimilación y aplicación para que continúe aplicándose permanentemente. Para que este programa se lleve a cabo eficientemente es necesario que se tenga el apoyo de la alta gerencia, ya que se ha comprobado que por mucho cambio que se quiera lograr en el personal si no se tiene el apoyo de los directivos, ésta labor queda cuartada y de algún modo ineficiente.

Hay muchos métodos para aplicar el D.O., a continuación se presentarán dos modelos que se consideran de vital importancia para la resolución de los problemas organizacionales. El primer proceso se caracteriza por ser muy global pero útil para obtener una visión general al aplicar el sistema D.O.; se retomó de dos autores que tienen gran conocimiento y experiencia sobre Desarrollo Organizacional Keith Davis<sup>20</sup> y Loalberto Chiavenato,<sup>21</sup> definiendo el siguiente esquema:

---

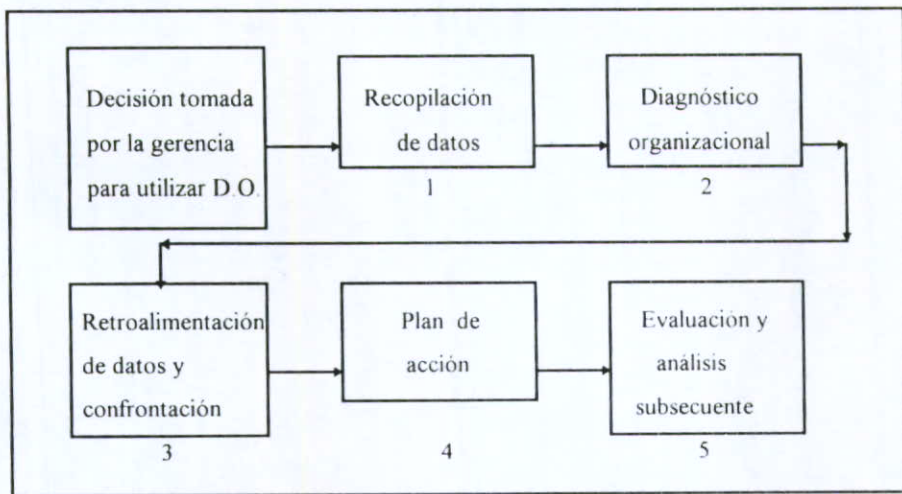
<sup>20</sup> DAVIS Keith Op. Cit. P.239.

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Loalberto. Op. Cit. P. 519.

**TABLA No. 1**

**PROCESO GLOBAL QUE SE APLICA PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE D.O. EN UNA EMPRESA:**

El proceso se caracteriza por ser global pero útil para obtener una visión general de las necesidades de la empresa para aplicar el sistema D.O.:





A continuación se explicará brevemente cada una de las etapas que conforma el proceso del Desarrollo Organizacional:

1. Recopilación de datos: Éste consiste en obtener los datos necesarios para recolectarlos y analizarlos con el objetivo de describir el sistema organizacional de la empresa, esta es una de las actividades más difíciles pero indispensables para tener las herramientas necesarias y evaluar los cambios que se tienen que realizar en la organización.

2. Diagnóstico organizacional: Está enfocado a la resolución de los problemas, del análisis de datos tomados en la primera etapa se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se identifican preocupaciones y problemas, sus consecuencias, se establecen prioridades y objetivos. En el diagnóstico se analizan las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

3. Retroalimentación de datos y confrontación: Se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados, para mediar entre si las cuestiones que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio.

4. Intervención activa: Es la fase de implementación del proceso de D.O. Para llevar a cabo esta acción de intervención se formarán grupos para darle solución a estos problemas según el área de trabajo que se detecte, ya que al trabajar de esta manera las personas se involucran comprometiéndose en la solución de los problemas detectados. En esta fase de acción, se selecciona cual es la intervención más adecuada para solucionar ese problema particular de la organización, la fase de acción no es la fase final del proceso.

5. Evaluación y análisis subsecuente: Después de haber realizado el plan de acción, es necesario que el responsable de dicho proceso evalúe los resultados del trabajo para aplicar el D.O. y para desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados, y así analizar los resultados favorables, los beneficios que se obtienen aplicando este sistema de mejora en la organización.

Por otro lado el segundo proceso u modelo sería importante conocerlo, ya que presenta una forma clara de cómo detectar necesidades en la empresa y cómo ir solucionando cada problema dándole atención e importancia a cada uno, con el objeto de asegurar que el personal al involucrarse en la situación y mostrar alternativas de solución éste realizando al paso del tiempo los compromisos que se comprometieron a cumplir para resolver dicha situación, ya que como menciona Strauss y Sayles<sup>22</sup> “los compromisos de ayer pueden no ser apropiados para las circunstancias de hoy, de modo que en las mejores circunstancias de D.O. ayuda a los grupos a diagnosticar y evaluar sus problemas siempre cambiantes”.

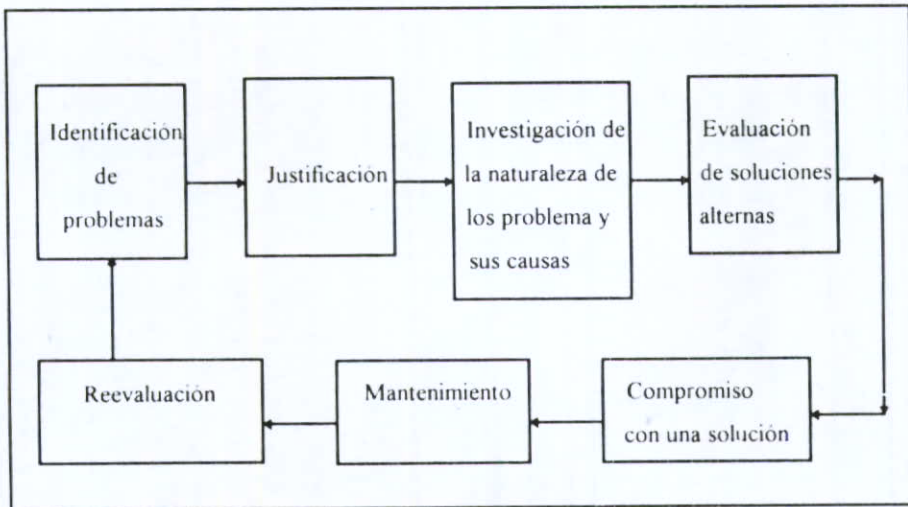
---

<sup>22</sup> STRAUSS y SAYLES. Op. Cit. P. 500.

**TABLA No. 2**

**PROCESO ESPECÍFICO QUE SE APLICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN EL SISTEMA DE D.O. EN UNA EMPRESA:**

A continuación se presenta el proceso que se aplica para implementar el Desarrollo Organizacional de forma específica, es decir, los pasos para analizar un problema en concreto:



Se presenta a continuación una explicación breve sobre cada uno de los pasos:

1. Investigación de problemas: La alta gerencia se reúne con el asesor para determinar el tipo de programa que se necesita en D.O. Durante esta fase lo que se necesita es hacer una detección de necesidades para obtener la información necesaria que se logra entre otras cosas a través de entrevistas con el personal de la empresa y de cada departamento, destacando así los problemas a fin de darle una pronta solución.

2. Justificación. Esta fase consiste en analizar detalladamente los problemas, seleccionar uno y jerarquizándolo del más importante al menos según las necesidades de cada departamento.

3. Investigación de la naturaleza del problema. Consiste en estudiar la naturaleza de este problema a investigar para conocer y estudiar a fondo esta situación.

4. Evaluación de soluciones alternas: Al haber realizado correctamente la fase anterior, el equipo (alta gerencia, asesores) y las demás personas que conforman el personal plantean posibles soluciones para resolver el problema, se evalúan las que se adecuan a lo que se necesita para poder así pasar a la siguiente fase.

5. Compromisos con una solución: Todo el personal que trabaja en el proyecto al conocer tanto el problema como las soluciones, se comprometen cada uno de ellos a mejorar y supervisar que los demás mejoren para darle fin al problema.

6. Mantenimiento: Esta etapa es una de las más difíciles, ya que se requiere que la participación y motivación del personal continúe para lograr ese cambio en las personas y en cierto modo que no vuelva a suscitarse el problema; para ello es necesario estar supervisando en cada una de las áreas para analizar si realmente tuvo impacto en la cultura organizacional.

7. **Reevaluación:** Para continuar con ese seguimiento es necesario que se reevalúe para analizar si esos problemas detectados ya fueron de algún modo eliminados, con el objetivo de continuar con el proceso atacando otro problema de la organización y poderle dar fin de igual modo que al primero.

Al identificar éste proceso puede ser de gran apoyo para la aplicación del sistema de D.O., al analizarlo y aplicarlo apoyaría en gran medida al primer proceso general. En la realidad se ha comprobado que para darle solución a los problemas de toda una organización es importante atacar a cada uno de ellos dándole solución y así poco a poco ir resolviendo dichas situaciones que obstaculizan el desarrollo efectivo de trabajo de la organización.

## **2.6 BENEFICIOS Y LIMITACIONES.**

Analizando aún más el sistema de D.O. es importante que se conozcan los beneficios y las limitaciones que puede tener este método, ya que al aplicarlo se topa uno con situaciones que serán un éxito para la realidad de la empresa que se aplica o tal vez existirán técnicas que no se adecuen a las necesidades de la misma, por ello es necesario antes de aplicar cualquier sistema hay que conocer los aspectos limitantes que se pudieran presentar y las ventajas o beneficios que se pueden presentar, para poder así analizar que es lo más adecuado para la empresa de acuerdo a estos planteamientos

El Desarrollo Organizacional es un método de intervención organizacional muy útil y práctico. Su principal ventaja como se ha mencionado con anterioridad, es el buscar la forma de como lograr el cambio en determinadas áreas o en toda la organización. De esta manera logra mejoras en toda la empresa.



Tiene beneficios que incluyen al mejoramiento en la motivación, la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos del personal que labora en la empresa.

Sería importante hacer mención de forma precisa las limitaciones y los beneficios que tiene el programa de D.O. presentado por Davis,<sup>23</sup> para analizar y jerarquizar que es más importante y que no.

---

<sup>23</sup> DAVIS, Keith. Op. Cit. P.249.

**TABLA NO.3**

A continuación se presenta el cuadro con los beneficios y las limitaciones que se pudieran presentar al aplicar el sistema D.O.:

**BENEFICIOS**

- \* Se producen cambios de mejora en la organización.
- \* Existe una mayor motivación por parte del personal.
- \* La productividad en las áreas aumenta.
- \* Se logra una mejor calidad en el trabajo.
- \* El personal se siente más satisfecho en su empleo.
- \* Mejora el trabajo en equipo.
- \* Los conflictos que se presenten se resuelven en la forma más adecuada.
- \* Se plantean objetivos definidos para las necesidades de la empresa.
- \* El personal tiene mayor disposición al cambio.
- \* Reducen las ausencias.
- \* Existe una menor rotación en el empleo.

**LIMITACIONES**

- \* Los resultados se demoran ya que tarda para que se produzcan los cambios.
- \* Muchos de estos cambios son porque el mismo personal los desea, pero puede suceder lo contrario y se presentaría un posible fracaso.
- \* Posible invasión de la intimidad del personal, al conocer su punto de vista sobre situaciones que competen a la empresa.
- \* Posibles trastornos psicológicos.
- \* Conformismo potencial.
- \* Se hace hincapié en los procesos de grupo más que los de desempeño.
- \* Posible ambigüedad conceptual.
- \* Resistencia al cambio por parte del personal.

Como es natural en cualquier programa complejo, consume grandes cantidades de tiempo y dinero, muchos de sus beneficios se manifiestan después de un período prolongado y lo que pudiera suceder es que la empresa puede no estar en disposición o en las condiciones necesarias de esperar a ver resultados a corto o mediano plazo.

Existen otras objeciones conforme a la experiencia que se ha tenido para aplicar el D.O. referente a que se hace hincapié a los procesos conductuales más que en el desempeño de trabajo y en ocasiones las organizaciones no saben como enfrentar esta situación ni la forma de cómo lograr ese cambio.

Por ello de la importancia de involucrar a todo el personal para evitar así que estas limitantes tengan mayor peso que los beneficios que pudieran lograr al aplicarlo, ya que el D.O. es en general un sistema útil, práctico y se preocupa por las mejoras de los resultados

En el siguiente capítulo se dará mayor énfasis al factor humano y todo lo que con lleva esta área con el objetivo de concientizarnos y analizar la labor tan importante que ejerce este en una organización y por qué las empresas tienen como labor el formar a su personal para lograr un buen nivel de satisfacción, el que estén contentos desempeñando su trabajo y de algún modo estar formando en cada uno de ellos conciencia de que su labor es esencial para la empresa y determinante para el éxito en la misma.

*CAPÍTULO III.*  
*“FORMACIÓN Y DESARROLLO*  
*EN LA CAPACITACIÓN”*

### 3.1 MEDIO CLAVE EN LA FORMACIÓN: ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Este capítulo explicará el papel que tiene la empresa de formar a su Factor Humano, en cuanto a que éste para desarrollarse como persona y en su puesto de trabajo, logrando con éxito los propósitos que se desean cumplir, es necesario que verdaderamente se le dé la importancia debida para planear, diseñar, aplicar y evaluar a través de la capacitación y/o con las estrategias de acción de trabajo buscando desarrollar en el personal sus potencialidades y logrando una mejora individual y general de la empresa.

Si se habla en términos de capacitación es importante definir que se entiende por enseñanza-aprendizaje, ya que se necesita tener una visión de la psicología del aprendizaje para entender más el proceso que ejerce el participante cuando se capacita.

Toda persona por tener potencialidades desde pequeño, éste se somete en el camino de su vida un sin fin de situaciones que le permitirán aprender de ellas para perfeccionarse día a día, transformándose e ir alcanzando grados de desarrollo cada vez mayores.

Por ello hay que analizar que se entiende por enseñanza viene del latín *in signare*, que significa: marcar, sellar, se refiere al hecho de comunicar conocimiento, es la expresión didáctica del modo de emplear los métodos y procedimientos,<sup>24</sup> valdría la pena el señalar que la acción de aprender es del participante y la acción de enseñar se centra en la labor del instructor o maestro, el cual a través de su experiencia y sus conocimientos actúa como simple guía para que el participante aprenda todo aquello que le enseña.

---

<sup>24</sup> GARCÍA HOZ, Victor. "Diccionario de Pedagogía". P.333.



El aprendizaje se definiría también como un cambio relativamente permanente en la conducta del sujeto, el cual necesita constantemente de lo aprendido incorporarlo a su vida para que adquiera y haga suyo el conocimiento.

Se dice pues que si el hombre tiene potencialidades que le ayudan para que esté en un continuo perfeccionamiento, entonces se preguntarian ¿qué tipo de cosas se pueden aprender?.

Las personas tienen la capacidad para aprender todo un universo de posibilidades que lo ayudan para tener un desarrollo y crecimiento óptimo. Puede entonces aprender en cuatro grandes áreas:

- + Conocimientos.
- + Actitudes
- + Habilidades.
- + Conductas

Es por eso que como educadores no hay que reducir el campo de acción y desarrollo de la persona, ya que se hablará de capacitación, mucho del trabajo que se desempeña es en su mayoría lograr que la persona desarrolle en su máxima potencia sus conocimientos haciéndolo un erudito de las cosas y que pasa entonces con las demás áreas que a su vez son igual de importantes.

La persona tiene que buscar los medios para lograr desarrollar éstas cuatro áreas, ya que el aprendizaje no es la práctica meramente mecánica de algo que se adquiere, sino un hecho que involucra a la persona de una manera integral <sup>25</sup> Es por eso que la acción de aprender siempre va acompañada con la de enseñar, principalmente cuando se hace referencia al aprendizaje dirigido.

Pero si es importante aclarar que el hombre para aprender no únicamente se tiene que dar en la etapa de la infancia, ya que es la edad de la recepción del mundo interior y exterior. También una persona en la edad adulta tiene potencialidades que le permiten aprender sólo, se enseña con

---

<sup>25</sup> PINTO VILLATORO, Roberto. "Proceso de Capacitación".P.11.

metodologías que van adecuadas a su realidad como persona, es decir, a un adulto como se verá posteriormente se le enseñará de lo práctico a lo teórico para asimilar eficientemente el conocimiento.

Es por eso de la trascendencia e importancia de la labor de un capacitador ante las personas, ya que el hombre requiere continuamente de un aprendizaje activo que le ayude para descubrir la solución a sus problemas.

A continuación se dará una breve explicación de lo que se pretende lograr con la formación para lograr un cambio permanente en las personas que integran la organización.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN.**

Hoy en día las empresas a través de la experiencia, han aprendido la importancia de ir definiendo la razón o los motivos de por qué una organización elige invertir dinero, tiempo y esfuerzo en la formación de su personal. Es así como a continuación se expondrán los objetivos de la formación que toda empresa debe considerar, tomando en cuenta los procesos de enseñanza-aprendizaje de todo ser humano.

Los objetivos generales de la formación en la empresa son los siguientes:

1. Contribuir al logro de los objetivos personales y de la organización.
2. Desarrollar en cada trabajador habilidades, conocimientos y actitudes, que le permitan desempeñarse cabal y eficazmente en la realización de su trabajo u ocupación.

Según Ma. Luisa Alonso Escontrela<sup>26</sup> es necesario que el personal:

- \* Adquiera competencias nuevas (objetivo de formación inicial).
- \* Actualice y amplie competencias (multivalencias) que permitan al trabajador desempeñarse eficazmente su propio trabajo (objetivo de perfeccionamiento).
- \* Amplie competencias (polivalencia) que permita al trabajador desempeñarse adecuadamente en un nuevo trabajo (objetivo de reconversión).

3. Adquirir una formación de tal modo que el personal pueda:

- \* Desarrollar actitudes que favorezcan las relaciones humanas.
- \* Desarrollar una capacidad crítica que posibilite comprender las relaciones de trabajo e influir sobre ellas.
- \* Conocer los objetivos de la empresa.
- \* Conocer los fines para el cual trabaja la empresa.

Hay que darse cuenta de la importancia de definir claramente los objetivos que en el área de formación se tienen que lograr, esto ayudará para darle sentido a la actividad humana, como menciona Moreno Bayardo<sup>27</sup> ... es la expresión clara y precisa de lo que pretendemos alcanzar en cualquier campo, es el "para qué" todos necesitamos como parte importante para hacer algo.

Al haber definido los objetivos, como agentes de cambio que son los capacitadores es necesario que por propia convicción se descubra la magnitud tan grande que tiene el formar verdaderamente a las personas y no quedarse solamente como simples transmisores de conocimientos en lo meramente técnico, por ello a continuación se fundamentará la razón de por qué las organizaciones tienen que ser agentes formativos de cambio en su personal.

<sup>26</sup> ESCONTRELA, Alonso Ma. Luisa. Op Cit. P.209.

<sup>27</sup> MORENO BAYARDO, Ma. Guadalupe. "Didáctica, Fundamentación y Práctica". P.47.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

A continuación se explicará la razón de por qué es determinante que la empresa forme al personal, analizando los objetivos que se siguen en la formación, sus efectos positivos que tiene y para finalizar se estudiará una de las herramientas más importantes de la formación: la capacitación. Todo esto con el objeto de que las organizaciones se concienticen y conozcan los beneficios que se obtienen si el personal se llegara a capacitar adecuadamente y permanentemente.

En la actualidad las empresas deben de tener una formación continua ya que las exigencias de la sociedad son mucho mayores cada vez más e incluso la misma empresa internamente tiene también exigencias entre su mismo personal, en cuanto a formación académica, competitividad en habilidades de trabajo, interés de superación para obtener mejores cargos etc.; por lo tanto la capacitación es cada vez más importante, es entonces necesario atender de inmediato las necesidades de cada uno para que el crecimiento sea para todos y de forma equitativa y no sólo brindarle el derecho de formarse a unos cuantos.

Hay que considerar en nuestros tiempos que en la sociedad existe mucha competencia por lo cual las empresas tienen que diseñar diferentes estrategias buscando la fórmula idónea de cómo mejorar para lograr entrar a dicha lucha; esto se obtiene observando la situación actual de la propia empresa y de las demás, para que así partiendo de estos lineamientos, se planteen nuevas formas de cómo realizar mejor el trabajo, a través de cambios en la organización, para el logro óptimo de dichas estrategias.

Para lograr que las personas sean competitivas y productivas como se mencionaba, en las empresas se tiene que tomar en cuenta las necesidades personales que todo trabajador tiene y la necesidad social que como empresa responsable debe cubrir. Es importante citar una frase que menciona Handy<sup>28</sup> en su labor como docente "La enseñanza llegará a formar una buena parte de la

<sup>28</sup> ESCONTRELA, Alonso. Ma. Luisa. "Claves de la Formación de la Empresa" P. 1. Apud. HANDY, CH. "El Futuro del Trabajo Humano".



responsabilidad de cualquier organización empresarial”, es por ello el justificar que la empresa requiere necesariamente que el personal se capacite, siendo ésta una responsabilidad por parte de la empresa para hacer que esto se cumpla.

La empresa para atender estas necesidades y solucionar posibles problemas que se pueden presentar y atenderlas, se requiere aplicar el sistema de Desarrollo Organizacional, para poder lograr cambios en el personal que sean realmente permanentes y que a un plazo determinado se observen resultados positivos en cada uno.

La formación al personal tiene por objetivo desarrollar competencias potencialidades que faciliten el desenvolvimiento de la persona en el campo de trabajo. Entendiéndose como competencia al conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes para desempeñar las funciones o actividades propias de un trabajo u ocupación.<sup>29</sup>

A través de esto, el grado de exigencia en el factor humano es ahora más que nunca mucho mayor, para poder exigir es necesario capacitar al personal aplicando las ideas del sistema D O y hagan suya la mentalidad de CAMBIO, progreso, teniendo como objetivo que el personal sea pensante, reflexivo, crítico, para que puedan crear, diseñar, modificar, y propongan nuevas estrategias de crecimiento para la empresa y así se obtendrá una satisfacción plena de cada una de las personas

La complejidad de la propia organización exige el continuo perfeccionamiento de todo el personal que se puede dar a través de la Capacitación.

Hay que ser conscientes de la importancia de educar al personal, ya que formando es como se logran mejores y provechosos resultados, porque la persona crece, se desarrolla integralmente, se perfecciona y busca obtener constantemente resultados exitosos en lo que realiza.

---

<sup>29</sup> SÁNCHEZ CERREZO. “Tecnología de la Educación” P.25.



Al haber concientizado de la importancia de la formación, como educadores tienen que ofrecer la idea a los altos directivos de los beneficios o ventajas que se tiene del personal al estar en una continua formación y para ello el siguiente tema se expondrá la importancia de ello.

### **3.4 EFECTOS POSITIVOS DE LA FORMACIÓN.**

Cuantas veces el directivo de una empresa se ha preguntado qué ventajas o beneficios puede tener la empresa al capacitar a su personal, ya que muchas veces lo ven como un gasto tal vez innecesario o que puede producir resultados pero a largo plazo.

A continuación se mencionarán algunos aspectos positivos expuestos por el Dr. Puchol<sup>30</sup> que pueden beneficiar al personal y a la empresa:

1. Tomando en cuenta el proceso de trabajo:

- \* Incremento de la productividad
- \* Aumento de la calidad de los productos.
- \* Disminución de las piezas defectuosas.
- \* Disminución de los destrozos del material utilizado.
- \* Optimización de los tiempos muertos.
- \* Reducción de los desechos de materia prima.
- \* Reducción en número de errores del trabajo.

2. Tomando en cuenta el personal:

- \* Aumento en la puntualidad.
- \* Reducción de inasistencias.
- \* Incremento de la satisfacción laboral.

---

<sup>30</sup> PUCHOL, Luis. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" P.172.

- \* Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
- \* Clarificación de funciones en cada puesto.
- \* Mejor conocimiento de los otros departamentos
- \* Mayor motivación en el personal e integración con la empresa.

### 3 Tomando en cuenta la actividad directiva:

- \* Fácil introducción de la nueva tecnología.
- \* Propiciar un mejor clima de trabajo.
- \* Mejora en la comunicación vertical y horizontal.
- \* Identificación de las persona más aptas para algún trabajo determinado.
- \* Decisión para delegar responsabilidad.

Estas tres áreas que muestra el autor son de manera general los niveles en los que se tiene que enfocar uno para analizar no sólo una área de la organización y no considerar sólo las ventajas para los directores de que su personal reciba formación, sino se considera también al personal y el beneficio que trae consigo para su rendimiento en el trabajo.

A este esquema se añade un punto por considerarlo importante para el desarrollo de esta investigación, ya que los efectos mencionados anteriormente son consecuencia de haber formado y estar formando continuamente a las personas.

### 4 Tomando en cuenta la mejora como persona:

- \* Desarrolla la autoeducación o mejora continua.
- \* Favorece el desarrollo de actitudes positivas hacia su trabajo, su familia o su vida en general.
- \* Le da herramientas de apoyo para el mejor desarrollo de su vida, etc.

Éstos son principalmente los efectos positivos de la formación que la empresa necesita saber, tomándolo como base para conocer los niveles de calidad humano que se pudieran lograr si al personal se le formara.

Con ésta concientización con respecto al factor humano de la empresa, es interesante el conocer técnicamente como un proceso de capacitación se puede realizar con el éxito propuesto, por esa razón los siguientes apartados explicarán el “cómo” lograr que se cumplan los ideales de la formación.

### **3.5 HERRAMIENTA INDISPENSABLE: “LA CAPACITACIÓN”.**

La empresa requieren para lograr sus objetivos, sus metas, vivir la filosofía y trabajar como pretende la organización y lograr el grado de satisfacción que debe tener la persona, se requiere como herramienta indispensable: la capacitación.

Existe cierta renuencia o en ocasiones un rechazo total a los procesos de capacitación porque se tiene una idea bastante generalizada y/o un concepto erróneo de lo que pudiera ofrecer como recurso y si se agrega el que la capacitación produce en un principio cierta incertidumbre de si funciona o no, puede producir mayores costos y pocos beneficios (según su punto de vista) No obstante, sabemos que el activo más valioso es el factor humano en cualquier organización, en la medida en que este mejor preparado y sea más eficaz en su quehacer profesional, a través de la capacitación (como herramienta útil, aunque no sea la única) será en términos empresariales, más productivo.

Para continuar con este tema, es necesario que se defina primeramente lo qué es la capacitación para poder así explicar sus objetivos, su estructura, el proceso y profundizar aún más

en la tercera etapa que es para esta investigación de suma importancia: la evaluación y seguimiento (como etapas últimas del proceso).

La capacitación viene del latín (del adjetivo *capaz* y del verbo latino *capere* = dar cabida); al definir el término de capacitación el autor Estrada Rodríguez explica su concepto de forma breve y clara como “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.<sup>31</sup>

A través de la experiencia hay que darse cuenta que las empresas constantemente confunden los términos capacitación y adiestramiento o sucede también que nos mencionan por ejemplo que habrá un curso de adiestramiento y en ocasiones no saben diferenciarlo.

Sería importante entonces conocer la diferencia entre capacitación y adiestramiento para no confundirlo ya que es común que suceda. Viene la palabra adiestramiento del latín (del adjetivo *diestro*, de la palabra latina *dexter* = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del trabajo, con el fin de que se desempeñe en forma más efectiva.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> ESTRADA RODRÍGUEZ, Mauro. “Administración de la Capacitación”. P.1 y 2.

<sup>32</sup> Idem. P 2.

**TABLA No. 4**

DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y  
ENSEÑANZA ESCOLAR.

Mauro Rodríguez Estrada hace una diferencia muy clara entre la enseñanza escolar, la capacitación y el adiestramiento.

ENSEÑANZA ESCOLAR	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO
+Dirigido a niños.	+Dirigido a adultos	+Hace referencia a adultos
+Tiende a ser teórica.	+Es práctica.	+Es práctica.
+Las técnicas y métodos son diferentes y más sencillos.	+Técnicas y métodos enfocados a las experiencias de trabajo.	+Técnicas y métodos vinculados a las experiencias de trabajo
+Es humanista o técnica.	+Es humanista o técnica	+Es técnica
+Es general o específica.	+Es general o específica	+Es específica.

La similitud de la enseñanza escolar y la capacitación se basa generalmente en las potencialidades de los sujetos, a diferencia del adiestramiento, el instructor tiene como obligación el transmitir conocimientos, porque su objetivo es darle atención al participante que es el que aprende y no centrarse en él que instruye, es decir, no pensar en sí mismo

Por eso hay que formar conciencia en las empresas de la importancia de capacitar al personal para lograr su propio mejoramiento y de cada uno de los integrantes, ya que sería en gran medida el factor número uno para que no existan errores en las organizaciones

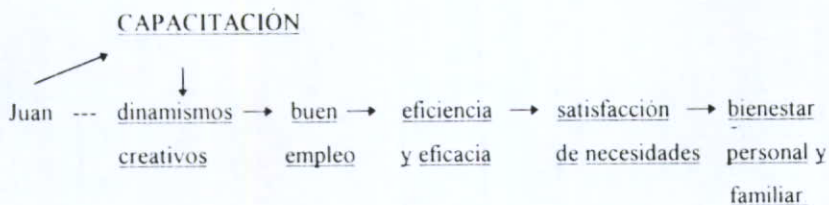


Si se hablara de errores humanos, tenemos que recordar que son personas humanas, viven en proceso y en un constante perfeccionamiento y si se quiere que hagan las cosas bien es necesario aprender de los aciertos y errores para lograr superarse, como menciona Rodríguez...“la persona no es la misma hoy que hace un año, ni siquiera es la misma que fue ayer y mañana porque habrá cambiado poco o mucho”<sup>33</sup>.

Mauro Rodríguez<sup>34</sup> maneja un esquema claro que muestra las dos vertientes de una misma persona pero con una actitud diferente y que a través de la capacitación se puede lograr.

Un ejemplo claro es el caso de Juan que al capacitarse presenta en dos situaciones diferencias y reacciones distintas.

Juan → rutina → ineficiencia → estancamiento, por lo tanto → vida frustrada.



La capacitación como se puede observar en el ejemplo, da como resultado un cambio, éste puede ser tan amplio y profundo o inmediato y personal como se desee, ya que el nivel de los resultados se obtendrá tomando en cuenta las necesidades reales y la calidad de lo que se ofrezca y brinde en la capacitación.

<sup>33</sup> Ibid. P.4.

<sup>34</sup> Idem.

El instructor y el participante deben de tener conocimiento de que la capacitación tiene que ir vinculada con el concepto de cambio y progreso, porque si en toda empresa se invirtiera en la formación de su personal, como se mencionó anteriormente, el grado de errores humanos disminuiría; pensándolo técnicamente la productividad de los servicios sería mucho mejor y con mayor calidad.

Se ha visto en este tema que la capacitación es una herramienta indispensable para lograr que las personas estén continuamente mejorando, dando como resultado cambios permanentes que benefician el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

Siendo éste un recurso de mejora se pueden aplicar los conceptos del Desarrollo Organizacional para lograr que verdaderamente las personas cambien en sus actitudes, conductas y las relaciones con los demás, para lograrlo es un tanto difícil, ya que es necesario analizar primero los paradigmas básicos de los que provocan las actitudes y las conductas y así se logrará a través de la capacitación que las personas le den un significado a lo que realizan para hacer las cosas de la mejor manera.

Cómo menciona la empresa Hewlett Packard en una de sus conferencias :

¡ Para cambiar el futuro, se requiere trabajar hoy. !

Es por eso que necesitamos actuar hoy, para mejorar el presente y cambiar positivamente el futuro y así lograr que las empresas sean generadoras de cambios y logrando que el Factor Humano sea el área fuerte y con mayor potencialidad con respecto al recurso material y financiero, siendo éstos medios para lograr que las personas logren sus fines.

Bien... si se preguntaran qué relación tiene la Capacitación con...

- los avances tecnológicos en la actualidad
- el progreso tanto técnico como humano
- las sociedades cambiantes
- la producción continua y sin errores, etc.

Estas son preguntas actuales y que van de acuerdo a una necesidad, a una preocupación real de todas las personas. A continuación se analizará el vínculo que existe entre la capacitación con todo cambio que se suscita en la sociedad en éstos tiempos.

## **3.6 LA CAPACITACIÓN BASE DEL PROGRESO.**

### **3.6.1 OBJETIVOS.**

La capacitación y el desarrollo del personal debe ser útil para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores, a continuación se muestran lineamientos a seguir para obtener estándares ideales en busca de la satisfacción de las personas y de la sociedad.

Los objetivos de la formación enfocados al progreso son principalmente elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, tomando en cuenta el desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo.

Los esfuerzos de la capacitación deben inclinarse hacia la disminución de errores, hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal ya que obstaculizan el logro eficiente del trabajo.

Y así se conseguirá por ejemplo el que las personas disminuya el porcentaje de inasistencias y retardos, los errores en el trabajo y costos de material que se desperdicia, los conflictos interpersonales en cada departamento, existirá una relación armónica con el personal, la forma de trabajo será más activa y menos rutinaria, la actitud ante el cambio será positiva, etc.

Si el diseño de los programas de formación no logran el cambio de los recursos humanos, significaría que:

1. Los objetivos de formación no están adecuados a la población a la que se enseñan.
2. No responden a las necesidades de la organización.

3. Los medios didácticos utilizados no fueron los adecuados.
4. Los objetivos específicos no han sido debidamente estructurados.

Si la intención es sólo capacitar por capacitar, hacerlo por quedar bien, mandar a un empleado que no desea capacitarse o al que no tiene actividad alguna, provoca entonces un gran desperdicio en esfuerzos y se demerita la capacitación al no cumplirse con los objetivos que se plantean.

Todos los problemas en una empresa no se pueden resolver con la capacitación, ya que sucede en el ámbito laboral que el personal confunde que capacitación por el hecho de tratar en su mayoría con el factor humano, es el que soluciona los problemas de toda índole, pero como se sabe esta idea es errónea.

Por ello lo corrobora Rodríguez<sup>35</sup> en el que dice que pueden existir algunos aspectos adicionales que fallan, por ejemplo:

1. Injusticias en incentivos y remuneraciones de trabajo
2. Que las instalaciones no sean funcionales
3. Mala organización y coordinación en el trabajo.
4. Que la comunicación entre las personas sea inadecuada
5. Herramienta y maquinaria obsoleta o en malas condiciones.
6. Escasez de material para trabajo.
7. Espacios inadecuados para trabajar.
8. Falta de sistemas o procedimientos.
9. Ausencia o poca claridad en los objetivos, etc.

---

<sup>35</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Op. Cit. P.52.



Con todo esto se concientiza que la capacitación no es sólo preparar un curso y que un instructor se pare en el estrado para transmitir alguna información a un grupo de asistentes, sino que esta actividad va más allá de esto, es realmente un proceso que requiere de conocimientos, experiencia, técnica, metodología y de un sistema para lograr que verdaderamente se cumpla con sus objetivos formativos planeados.

### **3.6.2 LA CAPACITACIÓN Y EL PROGRESO.**

Se tiene que caer en cuenta que las empresas se encuentran en constante evolución, por la sociedad que vive tan aceleradamente, por tanto no se puede dejar a un lado el perfeccionamiento de la persona a través de la formación continua, ya que ésta tiene que ir conjuntamente con esos cambios, por eso la capacitación tiene que ir ligada al progreso.

De este modo las empresas se benefician del desarrollo de las fuerzas creadoras de su personal al estar bien capacitados pero al no formarse adecuadamente, en ocasiones se perjudican por las fallas que ésta provoca. Ya que un error o anomalía en el trabajo puede traer consecuencias que le afecten a la misma persona como a la empresa que forma parte.

Con esta pequeña introducción se explicarán los niveles de calidad enfocados en la excelencia para descubrir qué persona puede lograr un nivel adecuado de progreso, evolución y perfeccionamiento.

Para hablar de progreso o cambio constante es importante mencionar que las personas son seres evolutivos en el que están ubicados en un mundo en que todo cambia como afirma el filósofo griego HERACLITO en el que dice “no es posible bañarse dos veces en el mismo río” es por eso de la importancia de que la sociedad se capacite y no se quede rezagada ante los avances y cambios vertiginosos de la sociedad y vaya de acuerdo a sus potencialidades mejorando continuamente.

Además a existido un factor importante que ha exigido que cada organización evolucione: la competencia. Ya que los hombres compiten unos con otros y las personas se oponen con las máquinas ya que amenazan desplazar a los menos apto, es por ello que es importante tomar en cuenta los pilares o resortes en que se debe basar una empresa para ser excelente.

A través de un grupo de investigaciones, se han descubierto una serie de características que forman el común denominador de las empresas que están en búsqueda de la excelencia según comenta Rodríguez Estrada<sup>36</sup>, aunado a las experiencias de la empresa mexicana Rolamex.<sup>37</sup>, siendo esta una organización que a nivel nacional ha tenido un gran éxito por los niveles de excelencia y exigencia que viven.

A continuación se mencionarán aspectos que hay que considerar para obtener niveles altos de excelencia, según comenta la empresa Rolamex:

- 1 Dialogo cercano con los clientes y con el público en general.
- 2 Organización en la estructura
- 3 Productividad a través del personal haciéndoles ver que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorados por los altos mandos.
- 4 Aplicación de los valores institucionales para que sean conocidos y compartidos
- 5 Generar iniciativa y desarrollar la creatividad del personal
- 6 Organigrama fácil, sencillo para que la comunicación fluya adecuadamente.
  - \* Acortar los circuitos de comunicación
- 7 Actitud del personal positiva.
  - \* Ayudarse unos a otros.
- 8 Actitud de cambio para el progreso.

---

<sup>36</sup> Ibid. P 5

<sup>37</sup> II Simposium de American Chamber México. Conferencia: "Experiencias Exitosas" Empresa Rolamex y Hewlett Packard

9. Sistema centralizado y descentralizado al mismo tiempo por el cual se tenga una supervisión constante del trabajo y por otra parte un clima favorable de libertad y flexibilidad para la toma de decisiones.
10. Gran necesidad del logro y éxito.
11. Nivel adecuado de autoestima.
  - \* Consolidar la seguridad
12. Espíritu de disciplina.
13. Buena organización en todos los departamentos.
  - \* Trabajo activo y en equipo.
  - \* Utilizar herramientas de diálogo formalizadas.
  - \* Diálogo intenso y cercano con el personal.
  - \* Segmentación estructural, la que permite que cada grupo piense y actúe con cierta independencia.
14. Apertura para delegar responsabilidades.
  - \* Generar responsabilidad en el trabajo diario.
15. Fomentar la autonomía.

Para lograr consolidar estos resortes para la excelencia que tienen como finalidad lograr que la empresa sea exitosa, se necesita primero trabajar con el personal para que hagan suyo este modelo de perfeccionamiento, para ello hay que considerar el punto de vista del principal defensor de la calidad: Crosby<sup>38</sup>, comenta que debe haber tres elementos que implican el mejoramiento permanente del personal y es necesario considerarlo para lograr que se lleven a cabo los resortes de la excelencia en la empresa. Estos son los siguientes:

---

<sup>38</sup> CROSBY, Philip B. "La Organización Permanentemente Exitosa". P 38.

1. La convicción por parte del personal para que vean que la calidad no es un problema sino que se convierta en un activo de la empresa.
2. Compromiso del personal. Deben aceptar la responsabilidad de hacer que esto se lleve a cabo
3. La conversión a esa forma de pensar de manera permanente.

Para que la empresa este en constante progreso deben cumplir un sin fin de elementos que sin la ayuda, compromiso y apoyo del personal no se podría lograr nada.

### **3.6.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CAPACITACIÓN.**

Siendo conscientes de la labor que ejerce la capacitación en la empresa y que sigue los lineamientos del D O para tener éxito en lo que se logra, ahora se explica brevemente la estructura que tiene la capacitación para conocer así la forma en cómo la empresa puede formar a su personal

Se decía anteriormente que la capacitación no sólo era transmitir el conocimiento sino que para ejercer adecuadamente ésta labor se requiere llevar a cabo una serie de pasos para lograr que sea exitosa

Uno de los objetivos principales de la capacitación es cumplir eficientemente con todas sus funciones, para que se logre exitosamente es muy importante el primer paso que es la "planeación", porque será el punto de partida para cualquier proyecto de capacitación en donde si no se organiza adecuadamente y tomando en cuenta la realidad de la empresa (en cuánto a detectar sus necesidades), por consiguiente no se logrará con éxito lo que se pretende lograr, esta etapa integra los objetivos a seguir, políticas y necesidades de la empresa, es entonces responsable de planear, organizar, diseñar y controlar la función de capacitación.

La capacitación es una actividad de apoyo al logro de los objetivos y metas de la empresa, puede formar parte de la administración de recursos humanos.

Analizando el área de capacitación con profundidad y de acuerdo con las funciones que tiene bajo su responsabilidad, se debe contar con las siguientes etapas:

1. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.
2. OPERACIÓN Y REGISTRO.
3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Se ha descubierto que estas etapas son un proceso que se debe seguir cada que se capacite al personal, el mencionarlas tiene como objeto el conocer primero en qué consiste cada una de ellas para poder así profundizar en la tercer etapa en la cual se explicará en el siguiente capítulo, donde al explicar teóricamente en qué consiste se deriva también de forma conjunta en la práctica un proyecto diseñado, desarrollado, aplicado y evaluado en una empresa de servicios especializada en la “Venta de Seguros”.

### **3.7 PROCESO DE CAPACITACIÓN.**

#### **3.7.1 ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.**

Esta etapa es una de las más importantes para lograr con éxito el curso, a través de la experiencia los profesionistas se han dado cuenta que en muchas de las organizaciones ya sea educativas o empresariales, esta etapa en ocasiones se prefiere suprimir, ya sea por falta de tiempo, por ignorancia (por no saber cómo hacerlo), por negligencia, etc. pero no son conscientes de lo esencial que es el planear y programar siempre antes de un curso de capacitación.



Se comprueba con las observaciones que hace Pinto Villatoro sobre la planeación de un curso, en el que comenta que planear es decidir con anticipación que se va a hacer, cómo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro<sup>39</sup>, todo ello con el objetivo de lograr que se lleve a cabo con eficiencia lo que se va a hacer.

No se debe suprimir la fase de planeación porque es la que da razón y contenido óptimo a la capacitación.

Para que se de la planeación y poder así programar, una vez diseñados por los directivos los objetivos y las políticas de la organización y que se hallan considerado los beneficios que se esperan obtener.

Mucha de la información que se encuentra en los libros de capacitación y la experiencia que como capacitadores se tiene en el ámbito de trabajo se muestra un esquema muy claro donde el responsable de capacitación antes de planear cualquier curso, tiene primero que conocer su realidad de trabajo con el fin de lograr que realmente el curso que se planea y realice cumpla con las expectativas de los asistentes y de la empresa y sea todo un éxito

Por ello tanto responsables como instructores tienen que conocer y hacer suyo esta metodología que sin lugar a duda puede funcionar, considerando pues que variara dependiendo las necesidades de cada uno, éstas son las siguientes

1. Detección de necesidades de capacitación mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización, detección de los que se resuelven con capacitación y adiestramiento.
2. Jerarquizar los problemas detectados.
3. Estudio previo de las actividades y tareas que conforman los puestos en la organización, con el objeto de elegir la metodología a utilizar.

---

<sup>39</sup> PINTO VILLATORO, Roberto. Op. Cit. P.47.

4. Elaboración de planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades, tomando en cuenta los objetivos específicos, los contenidos a estudiar, los recursos materiales, las actividades, el sistema de evaluación y los costos que representan para satisfacer las necesidades identificadas.

5. Implica decidir acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar señalando su contenido, duración, técnicas y métodos didácticos y número de instructores requeridos. (Para ello existen formatos especiales llamados “Guía Didáctica” o “Plan de Sesión”).

La mayoría de los problemas que se presentan en una organización en el área formativa, se deben a que la planeación es deficiente o en ciertos casos no se analiza y efectúa. Esta etapa en el proceso de capacitación bien realizada garantiza el éxito de los programas, nos dice si vale la pena invertir en los cursos y sus finalidades son viables.

En la planeación es necesario diseñar los instrumentos de medición para evaluar los resultados de la capacitación sin esto no se sabrá si los objetivos del programa se cumplen o no, se requiere restablecer las bases antes de iniciar a fin de poder realizar diferenciaciones entre la etapa anterior y posterior a la capacitación.

### **3.7.2 DURANTE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: EJECUCIÓN.**

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación, en la cual se tiene que analizar y coordinar los intereses, esfuerzos y tiempos de las personas que están involucradas en la capacitación para poder así supervisar que todo lo que se planeó se esté llevando verdaderamente a cabo.

Existen diversas fases que se deben considerar para que se efectúe con éxito el proceso de realización, ya que éstas se hace hincapié en la labor directa, activa y dinámica que realiza el instructor y/o el responsable de capacitación, esta actividad es en cierto punto la más importante

porque depende en gran medida de la buena relación que tenga la persona para conseguir lo planeado (aula, buen instructor, material de apoyo para el curso, etc.), implica además echar andar todos aquellos estándares de registro del evento, el tiempo anterior al curso para avisar a los asistentes del evento que se va a realizar, etc.

Sin anticipar más la información, se menciona a continuación algunos puntos importantes que en base a la experiencia de los profesionistas en materia de capacitación han propuesto, con el fin de llevar una guía de todo el procedimiento que se lleva para lograr exitosamente los cursos:

1. Organizar los cursos o eventos de capacitación. En primer lugar es necesario que se comunique a los departamentos involucrados para la capacitación, todo lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenido, duración, así mismo integrar los grupos, seleccionar los instructores o a la institución capacitadora, diseñar los materiales, acondicionar las aulas y en general organizar al recurso humano, material y financiero requerido para su realización
2. Llevar todas las actividades del curso lo más apegado al programa que con anterioridad fue planeado y diseñado.
3. Diseñar e implementar mecanismos de registro de los eventos y del personal capacitado para poder así evaluar la eficiencia de los mismo y saber así en que se estuvo fallando y en que áreas no.

### **3.7.3 DESPUÉS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

Cuántas veces se han preguntado si el proceso de capacitación se llevó adecuadamente, si los participantes realmente aprendieron, ¿cómo fue el papel de instructor? las técnicas y métodos didácticos ¿fueron los adecuados?, el material utilizado ¿despertó el interés?, el grupo ¿terminó el curso motivado?, realmente ¿aplicó todo aquello de lo que se le enseñó?

Por otra parte a la empresa le interesa saber si realmente la capacitación fue un gasto únicamente o una inversión, en cuanto al aprendizaje o cambio de conducta de los participantes y al impacto de la misma en los resultados de la organización. Ya que como se sabe, la mejor satisfacción para la persona que organiza al curso como para la empresa es que día a día se observen los resultados y que la organización lo vea reflejado en productividad, es necesario que como educadores se les haga ver a los directivos que este proceso se da poco a poco, pero a fin de cuenta se cumple con el objetivo.

A través de la última etapa del proceso, se puede medir todos éstos cuestionamientos

Esta etapa es para la investigación de éste trabajo una de las más importantes, por ello de la importancia de que se profundice un poco más para poder así en el capítulo siguiente explicar de forma detallada en qué consiste.

La evaluación es la que ayuda a medir y corregir las actividades que aseguran si los hechos se ajustan a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y ayuda para comprender la importancia de la medición y valoración del curso de capacitación.



A pesar de ser una función permanente dentro del proceso de capacitación, es necesario analizarla por separado, con el fin de conocer los pasos que se tiene que seguir en una evaluación, en sí dicha actividad será por conclusión la evaluación de lo realizado por el curso.

El cual es importante realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación. Y para ello hay que revisar desde el análisis de la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos propuestos, la organización de los recursos (económicos y humanos), el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución de problemas organizacionales.

Para finalizar hay que establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Según el esquema que nos presenta Pinto Villatón<sup>40</sup> en el proceso de capacitación se mencionan cuatro fases del proceso administrativo de capacitación el cual comprende:

1. Macroevaluación
2. Microevaluación
3. Seguimiento
4. Ajustes al sistema.

Se explicará de forma breve cada uno de estas fases del proceso de evaluación:

Macroevaluación Es la evaluación total del sistema en su planteamiento actual, la metodología utilizada, el proceso legal, administrativo e instruccional, que es llamado también como evaluación del sistema.

---

<sup>40</sup> Ibid. Pp. 54-56.



Microevaluación. Se refiere principalmente a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados del aprendizaje que es producto del proceso instruccional impartido en el curso de capacitación. El cual es importante que parta de los objetivos educativos que se planteó en el programa para saber si se cumplieron adecuadamente o no, haciendo los ajustes pertinentes con el propósito de reducir o evitar desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

A esta evaluación se le puede llamar también evaluación del proceso instruccional o evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Seguimiento. La finalidad principal es la de corregir y hacer los ajustes pertinentes al programa de capacitación impartido durante su desarrollo, valiéndose de los instrumentos necesarios como: elaboración de formatos de evaluación, realización de entrevistas, llamadas telefónicas o envíos vía correo o fax de algún mensaje importante.

Con el objeto de medir los avances de trabajo de los participantes, en donde al ponerse en comunicación con ellos se puede (si así lo desean) brindar una asesoría que trate dudas específicas de trabajo relacionado con el curso de capacitación para poder así detectar necesidades tanto personales como de mejorar para los siguientes cursos para así hacer los cambios pertinentes.

Ajustes al sistema. Se refiere esta cuarta fase a la realización de ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte al sistema de la organización y a sus objetivos.

### **3.8 MÉTODO DE CAPACITACIÓN APLICANDO D.O.**

Se ha hablado mucho del método de Desarrollo Organizacional, en cuanto a sus orígenes, en que consiste, los objetivos que se tienen que lograr, su proceso, los beneficios y limitaciones, etc. y ahora es importante aterrizar la información al tema de investigación para poderle dar sentido a lo que se está estudiando.

Para lograrlo se tiene que aplicar el sistema D.O. tomando en cuenta los principios que persigue y busca, apoyándose en gran medida de la capacitación ya que es y será un gran apoyo para conseguir que dichos objetivos se apliquen. Siendo entonces la capacitación el objeto de estudio a esta investigación.

Se verá pues como el D.O. es un sistema muy útil para lograr que se consigan los objetivos de enseñanza que se plantean en un programa de capacitación y así se logren eficientemente.

La experiencia que se ha tenido como agente de cambio en un programa de capacitación ha sido en su mayoría muy satisfactoria siempre y cuando se cumpla con los requisitos necesarios en un proceso de capacitación, como es el respetar cada una de las etapas de organización, planeación, realización, evaluación y seguimiento. Pero si se pensara en los beneficios que puede tener el aplicar métodos de D.O. en un proceso de capacitación, entonces, ¿cuáles serían los cambios y las ventajas que pudieramos obtener?

Si se aplicara el método de D.O. sería útil para cambiar las actitudes y el desempeño del personal. Al formar esta mentalidad, si después de un tiempo determinado no se refuerza, entonces las conductas tenderán a persistir, a diferencia de las conductas reforzadas que se observaron inmediatamente después de haber concluido el programa, ya que éstas se desarrollarán y formarán una acción habitual.

Por ello se tratará en el siguiente capítulo la importancia del seguimiento en la capacitación para evitar los efectos que como se mencionó pudieran suceder por no recordar, aplicar y retomar todo lo aprendido en el curso de capacitación.

Un ejemplo muy claro después de una capacitación, es el caso de un grupo que se le brinde un seguimiento en un periodo no muy largo y se le refuerce o apoye en dicha acción, el participante recordará lo aprendido o verificará alguna duda que se le haya presentado. En cambio si un grupo de participantes al terminar un curso se olvidan por completo de darle continuidad, en un momento determinado las personas olvidarán lo aprendido y no lo aplicarán en su trabajo.

Lo que importa en capacitación al aplicar el sistema D.O. no es tanto modificar el 100 % los sistemas tradicionales de enseñanza ya que se han aplicado durante años, sino la labor como educadores es aprender mayores y mejores herramientas para lograr exitosos cambios en el personal planteados por el D.O., a la vez son soluciones claras para lograr mejoras y cambios positivos en el personal.

Ya que como se recordará, la mentalidad del D.O. es lograr de forma estratégica CAMBIOS planeados que de algún modo se adelanten a los hechos, buscando promover lo razonable y evitar la resistencia del personal, logrando que esos cambios sean realmente positivos, continuos y permanentes para lograr una mejora personal y organizacional.

Es esta la actitud que se debe de tener como educadores para ser generadores de cambio en la organización.

*CAPÍTULO IV.*  
*“FUNCIONAMIENTO EFECTIVO*  
*DE LA CAPACITACIÓN”*

## **4.1 3a.ETAPA DE CAPACITACIÓN: “EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO”.**

### **4.1.1 SIGNIFICADO Y ALCANCES.**

Como se ha comentado a lo largo de la investigación este capítulo abordará el tema modular del trabajo y se pondrá mayor énfasis porque es de vital importancia para descubrir lo indispensable que es la última etapa de la capacitación: la evaluación y el seguimiento, como se verán son puntos claves para lograr que el Desarrollo Organizacional cumpla con sus propósitos.

En el capítulo anterior se comentaba que la evaluación permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos planeados, el seguimiento logra saber la realidad que tanto, el participante aprendió de lo enseñado y así se medirá la calidad del curso que se impartió. Éstas dos son la última etapa del proceso de capacitación.

Hay que considerar que estos procesos poco se toman en cuenta o tal vez se aplican pero sólo para cumplir un requisito y no con la finalidad de lograr que los objetivos se lleven a cabo real y adecuadamente.

Si un instructor diseña y elabora los programas de capacitación sin llevar un seguimiento, tiene poco sentido ya que está cuartando la labor del proceso, por lo tanto no se sabe realmente si hubo un aprendizaje o no en los participantes y no tendrá medidas concretas y sistemáticas de saber si realmente lo planeado y realizado se llevó a cabo en la realidad de trabajo adecuadamente.

Es por ello que primero se tiene que conocer qué es lo que proporciona cada una de éstas etapas cara al éxito del desarrollo del programa y así poder darle un significado a lo que realiza.



La evaluación va a proporcionar información sobre:

- \* El cumplimiento de expectativas de los participantes y su punto de vista sobre los cursos tomados
- \* Permite valorar de forma objetiva la calidad de los servicios que reciben, evaluando el desempeño del instructor.
- \* El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o cambios de conducta y actitudes.
- \* Resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio y a su contribución para la mejora en el desempeño del personal en su trabajo y por lo tanto en el logro de los objetivos de la empresa.

Si se obtiene toda esta información, servirá de base para modificar o hacer ajustes al programa de capacitación, mejorando así los servicios que se ofrecen.

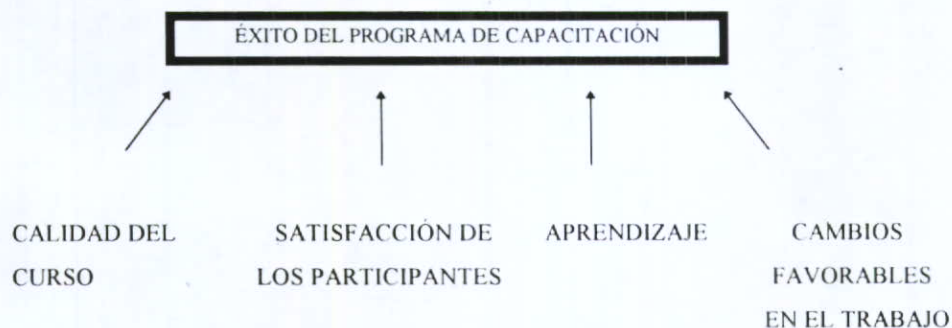
El área que a todo empresario le interesa saber es la calidad de los servicios que se están brindando para tener parámetros de si realmente es efectivo o no lo que se está haciendo cara a los resultados cualitativos y cuantitativos de la empresa.

Hay que tomar en cuenta dos factores principalmente para evaluar la calidad de los servicios de capacitación

- 1 La calidad del diseño de un curso
- 2 Instructor que lo imparte
- 3 Su impacto en resultados de la empresa

También interesa saber si tiene impacto en el nivel de satisfacción de los participantes, y ese grado de satisfacción ayudará para que posteriormente se motiven y continúen formándose, de tal forma que se cumplirán dos objetivos principales: el de formar al personal para que esté bien capacitado y lograr que los cursos de capacitación tengan permanencia, constancia y continuar transmitiendo las habilidades, las actitudes y los conocimientos que se programan en un curso para la eficiencia de la organización.

De tal forma que esta dualidad puede entenderse según Mauro Rodríguez Estrada<sup>41</sup> de la siguiente manera:



Por eso es necesario analizar cada uno de los programas de capacitación, esto no significa que el programa más costoso es el mejor, ni el más barato es el peor, tampoco los que producen mayor satisfacción son los que producen mejores resultados. Sino que un programa es mejor en cuanto al nivel de aprendizaje y satisfacción que pudo haber obtenido el participante al tomar dicho curso.

<sup>41</sup> RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Op. Cit P. 102.

La evaluación y el seguimiento en el proceso de capacitación es un área difícil, ya que debe ser continua y constante, el cual requiere tiempo y dedicación. Pero ayudará para que al finalizar el curso se mida la calidad del servicio ofrecido en todas las áreas que le competen como es la organización del curso, los materiales didácticos utilizados, la calidad del aula, etc. y así conocer que aspectos hay que mejorar y descubrir cuáles áreas son fuertes en la capacitación para continuar trabajándolas.

Todo esto introduce para ubicar que en todo proceso de capacitación se tiene que llevar a cabo esta tercer etapa o si el caso se diera es necesario que se analice que tanto de éstas medidas de evaluación y seguimiento están siendo útiles al responsable de capacitación y el instructor para conocer que tan efectiva es la labor que se está realizando para formar al personal de la empresa.

## **4.2 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

En este capítulo se enfocará primeramente la etapa de evaluación donde se tratará de explicar de forma breve qué es la evaluación, definir hacia donde pretende llegar esta etapa, para que sirva en la capacitación, sus características principales, que principios se tiene que seguir para lograr con éxito la misma, las fases o momentos, cuales son los fines pedagógicos de la evaluación y por último cuales son las condiciones para que se lleve eficazmente dicha etapa.

Como segundo tema se explicará todo el proceso ideal que se tiene que llevar a cabo en el seguimiento para la capacitación, con el objeto de que las empresas tomen conciencia de la importancia de aplicar y eficientar esta etapa para medir el éxito o fracaso o las áreas que se tienen que mejorar, para que en un siguiente programa no se vuelvan a cometer los mismos errores, también conocer y valorar las áreas positivas que le dieron mayor realce al curso tomado para mejor cada vez lo que se ofrece.

#### **4.2.1 CONCEPTO.**

A continuación se explicará brevemente en qué consiste la evaluación para poder partir de una base y entender cada vez más la importancia de esta etapa.

Cuántas veces los instructores se han preguntado en una sesión, curso o programa, ¿cómo lo hice?, ¿realmente hubo aprendizaje?, las técnicas y materiales empleados ¿fueron adecuados?, ¿participaron todos activamente?.

Es necesario que el instructor se cuestione estos aspectos, para que a través de la evaluación pueda medir su desempeño y mejorar las áreas que tiene débiles y apoyar las áreas sobresalientes de su personalidad.

Es común encontrar en las empresas que tienen sistemas de capacitación en los que se aplica la evaluación, es percibida más como un medio para justificar actividades o procedimientos que de algún modo se pretende disimular problemas u anomalías del curso de capacitación mintiendo resultados poco reales; sin ser conscientes las personas de que la medición sirve para retroalimentar al sistema y realizar ajustes necesarios para mejorarlo y poder así ofrecer un mejor servicio observando y midiendo la satisfacción de los participantes en su desempeño laboral.

Es tanta su importancia que el desarrollo del proceso de evaluación tiene grandes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

Hay que empezar definiendo que es la evaluación:

La evaluación según Roberto Pinto Villatoro: “Es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones,

con el propósito de mejorarlo y de validar técnicas y profesionalmente el entrenamiento en función de los resultados”.<sup>42</sup>

Retomando la definición se dice que la evaluación es una de las fases del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, con el objeto de medir la eficiencia del sistema e identificar las causas que pueden afectar su correcto desarrollo.

#### **4.2.2 OBJETIVOS.**

Es importante que en todo proceso de evaluación se definan claramente los objetivos que pretende la misma; ayudando a que el instructor se concientice de la importancia de que en todo curso de capacitación se aplique esta etapa, ya que como se mencionaba, es una de las más importantes para medir la efectividad de la capacitación.

Según la perspectiva de Rodríguez Estrada y Reza Tosino entre otros, al explicar el proceso de evaluación dan énfasis también a sus objetivos, que a continuación se mostrarán brevemente pero dándole la importancia debida, éstos son los siguientes:

1. Mantenimiento del control organizacional.
2. La medición de la eficacia con la que se usan los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de estos recursos.
3. Retroalimentar el sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
4. Identificar las fuerzas y debilidades o áreas de oportunidad en la capacitación.
5. Fortalecer el sistema de capacitación para el logro de mayores resultados y la optimización de los recursos.

---

<sup>42</sup> PINTO VILLATORO, Roberto. Op Cit. P.143.



6. Mejorar la calidad de los servicios en el programa de capacitación.
7. Darse cuenta si realmente se satisficieron las necesidades de capacitación de la empresa
8. Concientizar que la evaluación es un elemento esencial e integral de la capacitación.
9. La evaluación arroja resultados concretos, objetivos claros de los participantes para analizar el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el curso de capacitación.
10. Determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas de capacitación, midiendo la reacción de los participantes.

Muchos de los instructores y participantes ven como esencial esta etapa por la trascendencia que conlleva la misma, pero existen personas que al tener un concepto **erróneo** de la evaluación piensan de la siguiente forma:

<u>Desde el punto de vista del instructor.</u>	<u>Desde el punto de vista del participante</u>
<b><u>Quien evalúa</u></b>	<b><u>Evaluado</u></b>
+ Se ve que no estudiaron, la mayoría reprobó ...	+ Esta evaluación estuvo muy difícil.
+ No puedo medir con la misma regla, si unos participan más...	+ La calificación es injusta, porque ellos sí y yo no...
+ Soy excelente instructor. Todos los participantes aprueban mi materia ...	+ Tanto estudiar para esto. El examen no tiene validez, nadie estudia y todos pasan
+ El 10 es sólo para el instructor.	+ Me pone de nervios la evaluación. Está difícil pero haber como califica.
+ Lo que me consuela es que algo ha de quedarles.	+ Obtuve una excelente calificación en la evaluación, pero ya se me olvidó.

Es así como se puede dar una cuenta de lo esencial que es el que un instructor para que pueda transmitir al participante lo importante que es la evaluación en cualquier aprendizaje, tiene que concientizarse primero y reflexionar lo esencial que es el tener un concepto acertado de lo que la evaluación pretende lograr y ofrecer en la capacitación, en cuanto que al instructor le interesa conocer objetivamente si el personal aprendió conforme a los objetivos planteados y como participante que conozca por sí mismo el nivel de aprendizaje que tuvo al capacitarse.

Obteniendo así medidas objetivas y sistematizadas sobre los aspectos positivos y los aspectos a mejorar del curso y posteriormente planear mejor calidad tomando en cuenta la experiencia anterior.

#### **4.2.3 FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN.**

Si la evaluación se encarga de vigilar y proporcionar apoyo necesario al desarrollo del programa y se sabe entonces el objetivo que persigue, se verá ahora hacia donde hay que dirigirse para poder así analizar si realmente se cumplieron los objetivos o no. Por ello se analizará a continuación la finalidad que debe de seguir el proceso de evaluación.

La evaluación tiene como principal finalidad el contribuir a que el aprendizaje propuesto ocurra efectivamente, se evalúa para identificar aciertos y errores, con el propósito de reforzar los primeros y corregir los segundos.

La evaluación es parte inherente del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es necesario que el instructor haga conciencia en los participantes que la evaluación no se realiza para castigar o reprimir como comúnmente se utiliza en los sistemas tradicionales de la educación, sino que la evaluación se trata de obtener información sistemática que permita:

a) Conocer cual es el estado real del desarrollo de los participantes, en un momento determinado, en ciertos rasgos específicos como son el conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes.

\* En conocimientos: Manejo adecuado de datos, conceptos, terminologías, clasificaciones, teorías, métodos, etc.

\* En destrezas específicas: Manejo de técnicas, instrumentos o procedimientos propios de cierto trabajo o profesión.

\* En habilidades en general: Uso del lenguaje, pensamiento lógico, manejo de fuentes, aplicación de conocimientos, desarrollo de destrezas, capacidad de analizar e interpretar, creatividad, etc.

\* Actitudes: Responsabilidad ante los actos propios o de otros, forma o manera de ver la vida, solidaridad, sentido de justicia, optar ante varias alternativas de acuerdo a los valores, etc.

b) Seguir el proceso de aprendizaje de los participantes a fin de orientarlos, dosificarlos, corregirlos y controlarlos.

c) Identificar cuales actividades educativas tienen éxito y cuales no, para modificar posteriormente en el programa estas últimas.

d) Valorar la calidad de los resultados obtenidos en un proceso de enseñanza-aprendizaje por cada participante y poder asignar una calificación justa, dándole así un seguimiento adecuado al terminar el curso de capacitación.

e) Le ayuda al instructor a medir la efectividad del curso impartido, donde obtendrá a través de la evaluación resultados que le permitan analizar el papel que desempeña en todo el proceso y en que áreas necesita reforzar por la complejidad del mismo, efectuando y planeando posteriormente otro tipo de actividades (en los otros cursos siguientes) para poder así cumplir con el objetivo del curso de manera exitosa.

#### **4.2.4 FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN.**

Se pueden mencionar diversos propósitos de la evaluación con el fin de que cada instructor revalore la importancia de su utilización y aplicación en el proceso de capacitación y mejore el diseño del mismo.

- \* Todo directivo necesita y requiere resultados concretos y objetivos del proceso de capacitación y esto se da a través de la evaluación sistemática y objetiva que se tenga.
- \* Evalúa la medida en que se lograron los objetivos del curso y de la empresa.
- \* Es importante darse cuenta en que situación se encuentra el grupo en un momento dado durante el proceso de capacitación
- \* Determinar a través de la evaluación si los recursos humanos, técnicos, materiales y el tiempo invertido en la planeación, programación y ejecución, producen los resultados esperados y poder así justificar a la empresa la inversión realizada
- \* La evaluación permite optimizar la capacitación y lograr que se traduzca en cambios de comportamiento positivos en el trabajo
- \* Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de nuevos cursos de capacitación

Se puede creer entonces que es fácil y rápido la implementación de la evaluación, pero hay que darse cuenta al tratar estos temas que la labor no es tan fácil, pero si es esencial que se conozcan los propósitos que tiene la evaluación para lograr que realmente se cumplan en la vida diaria

#### 4.2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.

Es importante que se conozcan las características que toda evaluación tiene o debe tener para considerarlas en todo proceso de capacitación, debiendo ser:

a) **Integrada.** La evaluación forma parte del proceso de capacitación y se debe realizar dentro de la misma o no como un elemento aislado.

b) **Dinámica.** Porque requiere habilidad del instructor para realizarlo y crear intereses para que el participante no la vea de forma negativa y tenga recelo de contestarla.

c) **Continua.** Es uno de los propósitos de la capacitación, que oriente y estimule al personal, quien siempre se encuentra en un constante perfeccionamiento, lo que provoca continuas y nuevas necesidades para satisfacer.

d) **Efectuada en equipo.** Participan todas las personas que toman el curso. Es importante la actitud y disposición del mismo ya que es la base para el éxito de la evaluación.

e) **Específica.** La evaluación permite destacar debilidades y potencialidades, lo cual responde al propósito para el cual fue diseñada. Los participantes necesitan saber si están bien o no y si realmente pueden mejorar y cómo se podría lograr esto y no se logra si no se enfoca a aspectos con retos.

f) **Personalizada.** Debe atender a todas las diferencias individuales en cada participante proporcionando los medios para que cada uno se autoevalúe. "El conocer el rendimiento del personal en relación a la capacitación sirve de estímulo para la superación personal"<sup>43</sup>

g) **Significativa.** El participante debe darle sentido a la evaluación para que el resultado no lo vea como un número, que pudiera o no significar el éxito o fracaso de lo aprendido, sino como mejora personal orientada al logro de sus objetivos.

h) **Metódica.** Se debe realizar conforme a una metodología, estableciendo normas y criterios, observables y aplicables en los procesos y productos, evitando subjetividades.

---

<sup>43</sup> RODRÍGUEZ, Mauro. "Formación de Instructores" P.131.



Ayuda como instructores o personal de la educación el conocer cada parte que compone la evaluación y hay que considerar cada aspecto, con el objeto de tener una visión integral y completa de la evaluación sin quedarnos en conceptos en los que tradicionalmente fuimos enseñados.

#### **4.2.6 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN.**

A continuación se explicarán las bases o fundamentos necesarios que se tienen que considerar para lograr con éxito que se logre finalizar la etapa y analizar con gozo que los objetivos realmente se hayan cumplido.

Existen una serie de principios que es importante tomar en cuenta para evaluar:

##### **1. Evaluar es comparar**

Al evaluar se realiza tanto una medición como una valoración, los cuales cumplen con funciones diferentes. A través de la medición se observa el estado actual del participante o de la situación que queremos evaluar, a través de la valoración se comparan los datos obtenidos en la medición, que dice "cómo es" con respecto a aquello que el aspecto a evaluar, "puede ser" o "debe ser".

##### **2. La evaluación como proceso y/o sistema**

La evaluación es un proceso y está dentro de un sistema.

Es un conjunto de fases o pasos que se ordenan secuencialmente (son un proceso) y actúan integralmente de manera independiente e interrelacionada (son un sistema).

Por lo que la evaluación no es algo separado del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que está en ese proceso y juega un papel específico con respecto al conjunto de componentes que integran la enseñanza como un todo.

b) Significación: Que el participante domine lo que realmente es importante para su vida práctica y para el logro de sus objetivos.

c) Diferenciación cognitiva: Tener claro la capacidad cognitiva que se pretende desarrollar.

d) Claridad de la redacción de las preguntas.

4. Aplicación: El instructor debe evitar que las variables situacionales o personales influyan negativamente en el participante o agudicen el riesgo de error en la evaluación.

5. Respuesta o realización del participante: Dejar claro de antemano al participante la manera de cómo se va a evaluar. Tomar en cuenta el factor “familiaridad” o “novedad” del ejercicio, ya que esto puede afectar el resultado y no ser lo suficientemente objetivo.

6. Corrección de las respuestas: Recoger la información de modo que describa lo más objetivamente el ejercicio o respuestas que se desea evaluar.

7. Calificación: Es el proceso de valorar del aprendizaje de los participantes y da como resultado la calificación o nota, que es la expresión simbólica del mismo (gráficas, números, o letras); estimativa (valor expresado explícitamente en rangos), y descriptiva (tipo de informe o valoración descriptiva de la situación) de los resultados de la evaluación. Mientras más información tenga la calificación, mejor cumple su función.

Requisitos para que se logre adecuadamente:

\* claridad    \* sencillez    \* homogeneidad    y    \* facilidad para los instructores.

Estos postulados no significan que sean éstas las únicas fases para llevar adecuadamente este proceso, pero con esto se puede lograr exitosamente si se aplica adecuadamente de acuerdo a la realidad y población de la empresa.

#### 4.2.8 CONDICIONES O CRITERIOS DE EFICACIA PARA LA EVALUACIÓN.

Es necesario que todo capacitador considere los criterios que se deben tomar en cuenta para hacer que la evaluación sea efectiva, logrando obtener resultados objetivos y reales.

Por lo tanto es necesario que se dé en la evaluación cuatro condiciones necesarias según nos expone Alfonso Siliceo,<sup>44</sup> éstos son los siguientes:

1. Validez
2. Confiabilidad
3. Objetividad
4. Estandarización

Considerando estos aspectos que menciona el autor, se expondrá en que consiste cada uno.

##### VALIDEZ

Una prueba tiene validez si mide realmente lo que se pretende o propone medir.

La evaluación en cierto modo se basa en hechos y datos ciertos. La validez es la característica que se refiere al valor específico del instrumento, en el sentido de que está destinado a un propósito, a un contenido, a un grupo y a unas circunstancias especiales.

##### CONFIABILIDAD

Es la seguridad o confianza de que se obtenga el mismo o casi el mismo resultado en diferentes aplicaciones del instrumento de medición.

La evaluación tiene alto grado de consistencia al medir a los examinados. Por ejemplo si se aplica una segunda prueba a los participantes, éstos deben lograr aproximadamente los mismos resultados que en la primera evaluación que se hizo.

Se le puede llamar también confiabilidad a la exactitud o precisión con que un instrumento mide algo

---

<sup>44</sup> SILICEO, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". P.136.

Una prueba puede ser CONFIABLE sin ser VALIDA, pero una prueba no puede ser válida sin ser confiable. Por consiguiente, la CONFIABILIDAD es una característica de la VALIDEZ.

#### OBJETIVIDAD.

Para medir su objetividad, una prueba debe estar diseñada y construida de manera que pueda ser calificada por dos o más calificadores independientes y se obtengan los mismos resultados.

#### ESTANDARIZACIÓN.

Para que una prueba demuestre que está estandarizada se tiene que hacer a un grupo de personas suficientemente representativas, en condiciones uniformes, para establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los examinados, con el propósito de hacer comparaciones correctas.

Los criterios que se deben seguir en un proceso de seguimiento están en función de lo que se debe medir, es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Reacción. ¿Les gustó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje. ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
3. Actitudes. ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
4. Resultados. ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

Considerando este apartado muy importante en la etapa de evaluación, ya que se pueden tener muchos conocimientos sobre cómo aplicar medidas de evaluación, pero si un educador no tiene conocimiento sobre las condiciones de eficacia que se deben considerar al hacer una prueba, por ejemplo será muy difícil que las medidas de evaluación sean objetivas y realmente arrojen los datos que se pretenden obtener para darse cuenta que tan efectivo fue o no el curso de capacitación.

## 4.3 SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

5019 8

### 4.3.1 OBJETIVO.

Para encontrarle sentido a la aplicación de esta etapa es necesario que conozcan el principal objetivo que busca el proceso de seguimiento y así valoren la importancia que tiene éste y a su vez se den cuenta de las limitantes que actualmente se tienen en las empresas y provoca que se suprima esta etapa y no se le de la importancia necesaria.

Considerando la labor del responsable de capacitación el que logre que las personas se concienticen de lo esencial que es el aplicar el seguimiento en un programa de capacitación y los beneficios que se obtienen con esto.

Los objetivos que pretende lograr el proceso de seguimiento (el cual se explicará en el siguiente capítulo con la derivación práctica de la empresa de seguros, que se tomó como objeto de estudio), son entre otros los siguientes:

- \* Evaluar la aplicabilidad de lo aprendido en la acción formativa, antes, durante y después de recibir la capacitación
- \* Determinar el grado de progreso obtenido por el participante en su acción formativa con respecto al incremento de productividad en su trabajo
- \* Evaluar la efectividad de los programas de capacitación.
- \* Ofrecer un mejor servicio al personal que recibe la capacitación.

Éstos son principalmente los objetivos que persigue el proceso de seguimiento, es así como teniendo una visión general de lo que pretende; y consideramos esto lo más importante para avalar o justificar que en un programa de capacitación se lleve a cabo el seguimiento



### 4.3.2 IMPORTANCIA.

A continuación se expondrá brevemente la justificación de por qué se cree importante que cada que se lleve a cabo un curso de capacitación se aplique un seguimiento a cada participante que tome ese curso.

El seguimiento es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los grupos como en los individuos y en la empresa a mediano o largo plazo.

El seguimiento es la fase que cierra todo el proceso y si no se llevara a cabo, la capacitación queda truncada.

Según Mauro Rodríguez Estrada<sup>45</sup> comenta que ... si no hay seguimiento no se cuenta con la posibilidad de conocer objetivamente:

- + Los resultados alcanzados
- + Si ésta responde a una necesidad y en que grado lo hizo.
- + Si se cumplieron los objetivos o no y en que medida.
- + Si al resolver unos problemas se crearon otros.
- + En que modo planear objetivamente las subsecuentes acciones de capacitación.

Es común que muchos de los programas de capacitación no contemplen esta etapa y es así como queda truncado el proceso de capacitación, ya que esto reflejaría que no fueron planeados con responsabilidad y profesionalismo las actividades realizadas. Lo que sucede es que las personas que implantan los cursos no lo realizan tal vez por ignorancia, irresponsabilidad, falta de apoyo en los altos niveles jerárquicos, porque en la bibliografía de la capacitación se suprime esta etapa o simplemente por falta de tiempo o flojera por parte del personal que lo aplica.

---

<sup>45</sup> RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro Op. Cit. Pp. 163 y 164.

El seguimiento debe hacerse en todos los cursos que se imparten. Debe quedar bien claro que depende en su mayoría de la responsabilidad del instructor y/o del jefe para que el seguimiento tenga éxito; ellos son los que deben buscar la forma idónea de cómo llevarlo tomando en cuenta la realidad de los participantes que se capacitaron y así sentarán las bases para que él se sienta motivado e interesado en los cursos posteriores y continúe con esta actitud positiva ante la formación.

Es importante aclarar al jefe que se debe tener su apoyo incondicional, ya que como se verá posteriormente, el seguimiento requiere de tiempo, esfuerzo e interés del instructor para darle continuidad a lo que enseñó y esto como se sabe implica tiempo y dinero para la empresa siendo aquí donde muchas veces no reconocen la labor ni la valoran y es así como prefieren mejor que se suprima dicha actividad.

La realidad ha demostrado que el participante egresado de un curso de capacitación al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo de su jefe o instructor, en su grupo de trabajo o simplemente desconoce alguna situación, tiene alguna duda sobre lo aprendido y no se le proporciona alguna asesoría. Estas situaciones que para el participante son un problema, son precisamente en dónde el proceso de seguimiento puede apoyar o auxiliar para darle solución a estos aspectos

Este argumento se demostrará en el capítulo siguiente de la aplicación del proyecto y dándose cuenta que éstos puntos de vista en cuanto al sentimiento o pensamiento del participante después de la capacitación son los mismos que se verán en la práctica de trabajo y esto a su vez se reflejará en la apatía de los siguientes cursos.

Dando razón de porque las personas en un tiempo determinado después de la capacitación se pueden llegar a desilusionar de lo aprendido, hay que recordar que los participantes se somete a un proceso de aprendizaje en el cual adquiere esos conocimientos, habilidades, actitudes de forma integral, dicha información al salir del curso está lista para ponerla en marcha en el campo de

trabajo y así la persona descubrirá qué tanto de ese aprendizaje lo puede adecuar a su trabajo y descubrirá también el nivel de aprendizaje que obtuvo al recordar lo aprendido.

Pero que sucede con aquellos asistentes que al salir del curso no tienen la facilidad de aplicar lo aprendido por muchas causas como el no tener mucho apoyo del jefe o la falta de tiempo, o simplemente el darle prioridad a otras cosas y no enfocarse al área aprendida. Si se hablara en términos psicológicos la persona tiene en su mente un momento en el cual requiere que se le recuerde el aprendizaje porque si no tenderá a olvidarlo, es a lo que comúnmente se le llama "curva del olvido" y si no aplica o recuerda el conocimiento durante las primeras días aproximadamente, por naturaleza la persona irá olvidando lo que aprendió.

En conclusión, es éste un fundamento claro del cual para evitar ese olvido normal de la persona y no vuelva a recordar lo que aprendió, una herramienta clave que sería se gran apoyo es aplicar sistemas de medición del seguimiento y lograr así que el participante se involucre y se esfuerce por tratar de hacer suyo ese aprendizaje.

En este mismo capítulo se expondrá estándares de cómo llevar adecuadamente el seguimiento y lograr con éxito lo que se desea.

A continuación se expondrá de forma general en que consiste ésta etapa:

A efectos de medir los resultados de un curso y conocer si realmente aprendieron o no los participantes, es necesario que se siga un camino o trayectoria personal del participante, en los aspectos de conocimiento, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia, es decir, se mide el área cognitiva, conductual y de habilidades.

Se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, entre el tercero y cuarto mes de capacitada la persona, se considera que es la época más prudente porque el participante tuvo el tiempo necesario para aplicar lo aprendido. Dicha comunicación debe

investigar directamente si hubo algunos cambios en la personalidad del participante presentándose tres diferentes situaciones:

- + Si registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- + Si no se registró cambio alguno.
- + Si se registraron cambios desfavorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo ésta base tendrá especial valor para establecer futuros planes y esto le ayudará al instructor para saber que tan exitoso fue el curso o no, ya que lo más importante es conocer la aplicabilidad de lo transmitido en el curso y no sólo quedarse con el punto de vista del instructor o la actitud momentánea del grupo.

Una de las técnicas más importantes de seguimiento es un plan de análisis periódico sobre los temas tratados en el curso, se puede alternar con reuniones informales del grupo, asistencia a entrevistas o realizar ajustes con el jefe correspondiente, evaluaciones en el puesto, etc.

Los aspectos antes nombrados es importante que se consideren, por ejemplo: un jefe del área de recursos humanos que tiene a su cargo a un grupo de instructores y necesita evaluar su desempeño, para no quedarse simplemente con el punto de vista del instructor o la actitud final del participante, sino saber verdaderamente si los asistentes aprendieron, es básico que se apliquen controles de seguimiento especializados para cada curso que se realice y así con medidas claras, se logrará que el instructor se esfuerce cada vez más por dar un mejor servicio de capacitación.



### 4.3.3 TIPOS DE SEGUIMIENTO.

A continuación se presentarán diversas herramientas que son indispensables tomar en cuenta para conocer y poder aplicar el proceso de seguimiento, con una gran cantidad de opciones por lograr, no limitándose a una sola.

Se comenzará por describir una cantidad de pasos informales, que pueden darse casi de inmediato después del curso de capacitación. Luego se explicará cómo llevar a cabo la reunión formal del seguimiento del evaluador con el participante.

El seguimiento informal se refiere a lo que el instructor o evaluador haga (si en su caso es ajeno a éste), para ayudar a los participantes a realizar lo previsto en el acuerdo hecho en la evaluación. Como se dijo anteriormente, esta etapa comienza inmediatamente al final del curso de capacitación.

El seguimiento informal es importante por una serie de razones según el autor Peter Wylie:<sup>46</sup>

1.- **El refuerzo inmediato de cualquier conducta nueva es importante.** Si este refuerzo se demora mucho, será muy difícil que una conducta nueva se transforme en una costumbre. El tener que esperar durante varias semanas hasta la reunión formal de seguimiento es dejar pasar demasiado tiempo. El seguimiento inmediato le ayudará al instructor y al participante a sacar ventaja del impulso que se logró durante el curso.

2.- **Es probable que el instructor y el participante estén muy ocupados en la semana siguiente y puede ocurrir que no presten suficiente atención a lo aprendido.**

---

<sup>46</sup> WYLIE, Peter. "Cómo Dirigir Empleados con Problemas". P.222.



**3.- Cambiar conductas lleva mucho trabajo y es necesario un incentivo periódico.** Es de esperar que tanto el instructor como el participante se sientan un poco frustrados y desalentados antes de la entrevista del seguimiento.

Se describirán algunos pasos concretos que se pueden realizar para hacer un seguimiento informal, a partir del curso de capacitación hasta el momento de que se realice la reunión de seguimiento:

- \* Haga un seguimiento inmediato y controle periódicamente.
- \* Recompense y valore los esfuerzos que realiza el participante.
- \* Tome conciencia de que es natural que se sienta un poco desalentado.
- \* Utilice otros recursos para respaldar sus esfuerzos.

A continuación se explicarán brevemente cada uno de éstos pasos:

#### Haga un seguimiento inmediato y controle periódicamente

Es una buena idea estar al contacto o al pendiente con el participante de forma periódica luego del primer contacto informal, por ejemplo invitar al participante a tomar un café, tener una breve conversación por teléfono o citarlo en el lugar donde se capacitó. Pero si hay que cuidar que el asistente no le quede la impresión de que lo están controlando, el instructor debe hacer que el participante sepa:

- 1) Que el instructor está preparado y dispuesto para ayudarlo a lograr los objetivos planteados en el curso,
- 2) Que el instructor se compromete a realizar lo acordado en la evaluación.
- 3) Que está dispuesto a reunirse con el participante en cualquier momento para hablar de los progresos realizados o la ausencia de ellos.

### Recompense y valore los esfuerzos que realiza el participante

Se han realizado investigaciones por docentes y psicólogos han demostrado que es más efectivo felicitar a una persona por cumplir con lo que se ha propuesto que castigarla o remarcar las acciones que ha hecho mal. A esto lo denominan “recompensar o reforzar el comportamiento deseado”.

En el caso de que el instructor no tenga la oportunidad de observar las conductas y el actuar en su trabajo, es conveniente que se le pida al jefe más cercano a él para que realice lo antes mencionado ya que esto será un hecho muy satisfactorio para el participante.

Siempre que se elogie al asistente por comportarse de determinada manera, es conveniente que se aumenten las posibilidades de que se comporte la persona de la misma manera en el futuro.

### Tomar conciencia de que nos podemos sentir un poco desalentados

Los progresos del participante después del curso ya evaluándolos, a menudo son ambiguos. El instructor advertirá algunas señales evidentes de mejoría, pero probablemente puede mencionar que en algunas áreas no hay progreso o incluso hay retrocesos. Por lo tanto el instructor no debe aspirar a la perfección, para que no se desaliente si los resultados no son perfectos. Si el participante está receptivo, el instructor debe comunicarle que es normal que algunas cosas fracasen en este punto, debe mencionar cualquier progreso que haya observado. Es importante que el instructor piense positivamente e impulse a seguir luchando.

### Utilizar otros recursos para respaldar esfuerzos

En cualquier método no existe una sola regla o forma para dar seguimiento a la persona sino que existen otros recursos que sería útil tomar en cuenta:

1. Seminarios o reuniones de capacitación y otros materiales de enseñanza que enfoquen las áreas en las que el participante desea mejorar ya sea en conocimientos, habilidades o actitudes relacionadas con el curso tomado con anterioridad

Por ejemplo, se le puede enviar al participante una copia de un artículo determinado o comunicarle sobre algún taller relacionado de lo que se va a realizar.

2. Pedir apoyo a los responsables de recursos humanos dentro de la empresa. Muchas compañías tienen capacitación en sus empresas, se les puede pedir que se apoye al participante con determinadas asesorías, como comenta Peter Wylie en su libro: “Cómo dirigir empleados con problemas” donde dice: “en pocas palabras, se puede hacer que las necesidades de los empleados entren en contacto con las habilidades de los especialistas en recursos humanos externos”<sup>47</sup> para encontrar un nuevo alcance a su desarrollo.

Hasta el momento se ha hablado del seguimiento informal. Es decir, de todo lo que puede hacerse permanentemente para apoyar y reforzar el logro de los objetivos planeados por el participante. Ahora se explicará la entrevista de seguimiento formal.

#### La entrevista de seguimiento.

Al terminar el curso aplicando la evaluación el instructor y el participante es necesario que se establezca un seguimiento formal. En ese momento el instructor le comenta que es conveniente volver a reunirse después de unas semanas o meses, a fin de analizar los progresos que se hicieron con respecto a las metas fijadas en éste periodo.

En muchos aspectos, el seguimiento es simplemente otra versión de los diez pasos del proceso para mejorar el desempeño. Básicamente, se aplican las mismas técnicas y destrezas.

Los pasos son los siguientes:

- 1 - Analizar el desempeño del participante y del instructor.
- 2 - Recordar al participante la entrevista del seguimiento.
- 3 - Comenzar la entrevista.

---

<sup>47</sup> Ibid. P. 225.

- 4.- Averiguar cómo anda el participante en su trabajo.
- 5.- Analizar los progresos hechos por el participante.
- 6.- Orientar si se le suscitó alguna duda o problema dentro de su trabajo.
- 7.- Decidir “que rumbo tomar de ahora en adelante”.
- 8.- Proponer e invitar a los siguientes cursos que se van a dar para darle continuidad al curso tomado con anterioridad o que conozca otros nuevos que le servirán en su vida profesional.
- 9.- Escuchar al participante si tiene algunas sugerencias para el mejoramiento del curso que tomó o reafirmar la eficiencia del mismo.
- 10.- Cierre de la entrevista.

A continuación se explicarán algunos de éstos puntos considerándolos claves e importantes para llevar a cabo el seguimiento:

#### Analizar el desempeño del participante y del instructor

Es importante que se prepare el instructor para la entrevista y analizar los progresos del participante, por ejemplo, hacer cuestionamientos como los siguientes

¿Cumplió el participante con las metas que se propuso? ¿Las cumplió el instructor? ¿Cuales son las metas que se cumplieron o no?. ¿En qué medida el participante excedió o no alcanzó sus objetivos? y ¿Cómo le fue al instructor?.

Si algunos objetivos no se cumplieron, ¿Cuál fue el motivo?, ¿Cuáles son los factores que pueden ayudar a explicar el desempeño del participante?.

### Recordar al participante la reunión del seguimiento

El instructor debe recordar al participante de la reunión de seguimiento unos días antes.

Debe realizar los mismos pasos que siguió para preparar la primera entrevista, considerando que dichos pasos pueden variar dependiendo las necesidades de cada formador, simplemente son algunos lineamientos a seguir para lograr que con eficiencia se lleve a cabo.

1. Contactase con la persona ya sea vía telefónica o citarlo para recordar la entrevista.
2. Recuerde al participante que falta poco para la reunión de seguimiento y anticipele brevemente la finalidad de la misma.
3. Explique cómo piensa prepararse usted para la reunión.
4. Sugiera cómo prepararse el participante para la reunión.
5. Confirme fecha, hora y lugar de reunión.
6. Termine en un tono positivo.

### Comenzar la entrevista

Para dar un buen comienzo a la reunión de seguimiento, es importante considerar algunas sugerencias:

1. Preparar el escenario para la reunión con el participante, sin interrupciones y la menor cantidad de distracciones.
2. Haga que la persona se sienta bien y cómoda. Salga detrás de su escritorio y siéntese frente a ella y entable una conversación informal antes de llegar al grano.
3. Estructure la reunión y hágale recordar al participante el objetivo de la misma. Debe anticiparle como se debe desarrollar el resto de la reunión.
4. Responda las preguntas e inquietudes del participante pero no pierda el hilo de la conversación. Si no presta atención a las preguntas del participante pagará el precio de haber reducido el compromiso y la cooperación de él.



Averiguar cómo está ejerciendo su labor el participante en su trabajo.

Averiguar como fue el desempeño desde el último curso.

Preguntar cómo le fue al principio después de haber finalizado el curso, es útil hacerlo por las siguientes razones:

+ Hacer que el participante se tranquilice y que con naturalidad hable del tema que sea importante para él o el más significativo.

+ El participante tiene la oportunidad de discutir problemas que pueden ser importantes para él, aunque se pueda dar el caso de que aparentemente no tengan algo que ver con el objetivo de la reunión.

+ El instructor tiene la oportunidad de demostrar nuevamente que le interesa lo que piensa los participantes, para poder brindarle apoyo y asesorarle según los requiera la entrevista.

Analizar los progresos hechos por los participantes

Es importante que el instructor le pida al participante que haga un auto-análisis para evaluar su desempeño profesional. El instructor debe utilizar la técnica de la escucha, ya que si no lo logra puede obstaculizar el desenvolvimiento del participante, se recomienda no interrumpirlo, aunque no esté de acuerdo. Simplemente el instructor debe permitir que hable para que se exprese con franqueza. El objetivo principal es que el participante realice un análisis lo más exhaustivo posible.

Cuando termine el participante, el instructor debe hacer un resumen de lo escuchado, brindándole la libertad de que pueda agregar algo más de los que mencionó con anterioridad

Para ello se recomienda que el instructor hable basándose en el análisis del participante; debe comenzar con lo positivo; no preocuparse de los demás pasos siguientes hasta que termine el análisis para no perder ningún aspecto por lo más insignificante que sea; debe alentar y orientar al participante para que se sienta tomado en cuenta y por tanto satisfecho de la entrevista.

### Decidir “que rumbo tomar de ahora en adelante”

En esta etapa es necesario que al participante se le cuestione la pregunta ¿Qué rumbo tomará de ahora en adelante?, esto le ayudará para definirse aún más y que se plantee metas a corto o mediano plazo para cumplir, ayudándole a que el participante se motive continuando así el mejoramiento del mismo. Logrando que a él le interese de nuevo capacitarse bien sea en la misma área o en otra, ya sea de formación personal o profesional.

### Escuchar al participante si hay algunas sugerencias para la mejora del curso.

Este momento ayuda en gran parte al instructor, ya que puede obtener una evaluación objetiva del participante, pues por la experiencia del mismo puede sugerir algunos aspectos que se deben mejorar para el beneficio de las demás personas que tomarán el curso y así se logrará cumplir con uno de los objetivos más importantes hablando en términos administrativos, que es darle al cliente (participante) un excelente servicio a través de la calidad de lo que se ofrece (cursos capacitación) logrando su satisfacción en los mismos.

### Cierre de la entrevista

Es importante que el instructor termine la entrevista en términos positivos, para que el participante se vaya motivado y satisfecho de la reunión. Y si la entrevista fue realmente satisfactoria, con los datos obtenidos en ella será suficiente para que el instructor sepa si realmente tuvo éxito o no el curso de capacitación.

Como se ve éste tema es muy extenso pero a la vez interesante porque presenta de forma detallada los tipos de seguimiento que existen, lo cual le ayudará al instructor a tener mayores herramientas de trabajo para poder desempeñarse sin dificultad y con éxito.

#### **4.3.4 LIMITACIONES ACTUALES EN LAS EMPRESAS PARA NO DAR SEGUIMIENTO EN LA CAPACITACIÓN.**

Habiendo analizado la metodología ideal para llevar adecuadamente esta etapa, se explicarán algunas razones de por qué las empresas que dan capacitación no llevan a cabo el seguimiento y así poder (si alguna de éstas realidades es la de nuestra empresa) conocer cuál es el principal motivo para no hacerlo y ser conscientes de estas situaciones de modo que se lleve exitosamente su aplicación en cada curso de capacitación.

Hay que cuestionarse cuál es la razón de que algunas de las empresas en el caso de nuestro país no llevan un seguimiento adecuado, objetivo y sistematizado.

Analizar también por qué al seguimiento no se le da la importancia necesaria para efectuarlo, ya que muchas empresas lo que hacen es suprimir esta etapa tan importante y básica, como se ha demostrado en los títulos anteriores.

Normalmente un instructor tiene el concepto de que su labor termina al finalizar el curso realizado y ahora hay que darse cuenta de que esto no debería de ser, por la importancia que conlleva el seguimiento.

Se nombrarán a grandes rasgos los factores o limitaciones de las actuales empresas para no dar seguimiento a la capacitación que en cierto modo viene reflejado también por la actividad misma del instructor:

1. Existe una resistencia a sistematizar el proceso de seguimiento por tres puntos importantes:

- a) Dichos procedimientos tienden a consumir demasiado tiempo.
- b) Su uso correcto requiere de una capacitación por parte de los instructores o personas especialistas que darán ese seguimiento.
- c) Se requieren de formatos sistematizados donde se indique lo que se desea medir en el seguimiento de las personas.

2. En los centros de capacitación o en el caso del departamento de recursos humanos se puede dar el caso de que tengan grupos numerosos que constantemente se están capacitando, por lo que se necesita de un gran tiempo para atender a las necesidades de cada participante y por tanto se prefiere suprimir ésta etapa.

3. En el caso de empresas que capacitan a personal que siendo ajeno a la empresa, si trabajan para ella con una estancia fuera de la misma, como por ejemplo las empresas de seguros con sus agentes de ventas, es muy difícil medir el rendimiento de los mismos porque su actividad es vender externamente y de forma virtualmente autónoma.

4. Hay empresas que no tienen el presupuesto necesario para habilitar un seguimiento de la capacitación.

5. El costo/beneficio no es mensurable o tangible, ya que se mide a mediano o largo plazo y no se comprueban los resultados inmediatamente.

6. Muchas veces al instructor o evaluador le es insuficiente el tiempo para realizar su labor, por el gran número de participantes que se requiere para llevar el seguimiento, es por ello que necesita muchas veces del apoyo de los jefes directos de los participantes y éstos no tienen la

disposición o el interés para hacerlo. Por lo tanto falta una concientización en las personas que deben apoyar el proceso de capacitación.

Pues bien, se espera que este apartado haya servido para hacer conciencia en aquellas personas que están renuentes a impartir el seguimiento y hay que analizar que tanto peso tienen los motivos para no llevarlo a cabo, por lo contrario aquellas personas que son conscientes de esto y que poco a poco van mejorando sus sistemas de medición y seguimiento se están dando cuenta de los logros tan benéficos que están encontrado al aplicar la evaluación y el seguimiento reflejado en la satisfacción del personal y de la empresa .

#### **4.3.5 FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LA CAPACITACIÓN.**

Para que la capacitación funcione y tenga un valor en todos los participantes, el aprendizaje debe ocurrir fuera, en el trabajo.

Hay que ayudar al participante para que ponga en práctica el nuevo aprendizaje, ya que es una parte integral el conducir activamente la capacitación, es una especie de servicio después de la venta en el cual el instructor debe esperar que el participante ponga en práctica los conocimientos y así ayudará a satisfacer sus necesidades después del curso tomado.

Antes de darle seguimiento a la capacitación y para darse cuenta uno que realmente fue efectiva, es necesario primeramente que en el curso se diseñen actividades prácticas que se adecuen exactamente a las actividades reales del participante, para que en cada aprendizaje se vaya adecuando a la realidad.

Hay que darse cuenta en la evaluación y seguimiento si realmente fue efectiva y eficaz la capacitación, evitando así el encapsulamiento del aprendizaje.



Entendemos como encapsulamiento<sup>48</sup> “una falla de la capacitación que ocurre cuando la experiencia de capacitación queda cerrada, como una cápsula y no se aplica a la situación de trabajo”. En ocasiones los participantes aprenden los contenidos del programa, pero fracasan en mejorar su desempeño en el trabajo. Este fenómeno se conoce como encapsulamiento de la capacitación.

La condición puede ser originada por la resistencia al cambio de los asistentes, por inflexibilidad en el sistema, por falta de motivación, falta de técnicas didácticas y métodos adecuados del instructor, por una experiencia de trabajo que no facilita el trasladar la experiencia de aprendizaje al trabajo.

Cualquiera que sea la causa, el encapsulamiento es una de las razones principales por las que la capacitación fracasa en producir resultados positivos.

Para evitar el encapsulamiento, la principal herramienta para lograr la mejora es elaborar un programa de seguimiento amplio y bien planeado. La estrategia clave para lograr el éxito de este es brindar asesorías a los capacitados, después del curso, ayudando a los participantes a experimentar éxitos en sus intentos de aplicar el nuevo aprendizaje en el trabajo.

Algunas sugerencias que se recomendarían al instructor para realizar actividades donde logre esos objetivos, sería el siguiente:

Que el participante elabore durante la capacitación un plan de acción, donde haga que cada capacitado (con ayuda del instructor) utilice elementos o conceptos que se llevaron a la capacitación para su trabajo.

---

<sup>48</sup> SMITH, Barry J. Y DELAHAYE, Brian L. “ABC de la Capacitación” P.135.

Cada participante puede pensar 3 ó 4 ideas prácticas y realistas presentadas durante el curso que para él o ella son aplicables a su situación de trabajo, los participantes deben de considerar costos/beneficios en cada idea propuesta, para que posteriormente desarrolle estrategias y un cronograma de tiempos para la puesta en práctica de los proyectos propuestos.

Este plan de acción es necesario lo conozca y sea aprobado por el supervisor de los participantes para que de algún modo tenga apoyo de éste y así al regresar la persona a su trabajo lo realice muy motivado e interesado por lograr ese cambio tan anhelado y no vea en la empresa un obstáculo para realizar dicha propuesta.

Esta es una técnica de seguimiento más potente. Sin embargo su eficacia depende de la mayor parte de la habilidad del asesor del capacitando.

Como resultado, este método que potencialmente es muy útil para el seguimiento, podría fracasar si el asesor se resiste al cambio o no tiene el tiempo necesario para apoyar y supervisar el plan de acción.

Otra actividad que se puede desarrollar es aplicar un taller para los participantes en el mismo curso de capacitación, ya que es una forma eficaz de dar seguimiento a la capacitación. Este consiste, en que participando en una reunión de taller los capacitados presenten por turnos sus problemas actuales de trabajo.

Los miembros del taller hacen aportaciones para proponer soluciones a los problemas. En esta forma los talleres refuerzan los conceptos aplicándolos a la vida real de trabajo con las nuevas habilidades adquiridas, contribuyendo significativamente a la reducción de los problemas organizacionales.

La selección de las actividades de capacitación depende en gran medida de la situación en la que se encuentre.

Estos ejemplos producirán buenos resultados debido a que en estas actividades el capacitando está aprendiendo activamente acerca de los problemas inmediatos de trabajo.

Es así como al darse cuenta de la importancia de que el educador se capacite diariamente y aplique en su trabajo todo recurso para poder ser mejor y ofrecer un excelente servicio a las personas y con la explicación antes dada, hay que comprobar cómo puede funcionar adecuadamente la capacitación, pero como se comentaba, es indiscutible e imprescindible la eficiencia y eficacia del educador para lograr que verdaderamente se logren los objetivos educativos que se pretenden lograr.

Teniendo ya los tipos de seguimiento, las limitaciones actuales en la empresa y cuál es el funcionamiento adecuado para la capacitación, que se pueden efectuar después del curso de capacitación, es importante que el instructor conozca de forma detallada las características del mismo para efectuarlo adecuadamente.

#### **4.3.6 CARACTERÍSTICAS.**

A continuación se explicarán las características principales que identifican el proceso de seguimiento en la capacitación.

Para realizar el seguimiento de la capacitación es necesario considerar los siguientes criterios para obtener con éxito lo cumplido en los objetivos y comprobar si realmente fue efectivo tanto el curso tomado como el mismo proceso de seguimiento:

a) Debe ser *programado* en cuanto a tiempo y a lugar. Desde el momento en que se formula un plan de capacitación se debe contemplar el seguimiento, ya que éste requiere de un programa específico.

b) Debe ser *periódico*. Esta periodicidad estará determinada por las características situacionales en que la capacitación se realiza, por sus objetivos y resultados.

c) Debe ser *congruente*. Respondiendo a los objetivos de la capacitación; ya que se aplica sobre resultados, es necesario que exista congruencia entre los unos y los otros.

d) Debe ser *funcional*. Sirve para detectar errores y aciertos. Al permitir reconocer errores, aciertos, grados de cumplimiento de los objetivos, desviaciones, al identificar soluciones y su aplicabilidad, sirve de base para programas futuros y acciones de capacitación con mayor objetividad.

e) Debe ser *imparcial*. Si quien evalúa es a la vez juez y parte activa en la capacitación, se cae en la subjetividad y por lo tanto el que muchos o pocos problemas no sean observados en su justa dimensión, conviene pues que el seguimiento sea realizado por personas "ajenas" a los instructores, pero que, a su vez, estén involucrados y que cuenten con la información de todo el proceso, es decir, desde la planeación, detección de necesidades, instrumentación, aplicación, y que además, mantengan comunicación directa con todos los involucrados para que así la medición sea objetiva y útil.

El considerar éstos aspectos al aplicar esta etapa, se puede comprobar que se evitan posibles rivalidades que echarían por tierra los logros reales o potenciales del personal. Tal vez ésta sea una razón que explique el por qué algunas empresas no realicen el seguimiento o no lo lleven adecuadamente a cabo.

*CAPÍTULO V.*  
*“PROYECTO:*  
*EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE*  
*CAPACITACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS EN*  
*UNA EMPRESA DE SEGUROS”*



## **DATOS GENERALES:**

### **Lugar:**

Guadalajara, Jalisco, México.

### **Área o Departamento de Práctica:**

“Centro de Capacitación”

### **Giro de la Institución:**

Empresa de Servicios.

### **Objetivo del proyecto:**

“Analizar la efectividad de los servicios que ofrece el Centro de Capacitación, donde se elabore e implemente un sistema de evaluación específico y de seguimiento para los programas de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa midiendo el cambio de conducta de los agentes a través del resultado en sus ventas”.

## **CENTRO DE CAPACITACIÓN** **EMPRESA DE SEGUROS**

La empresa de seguros ve en sus agentes, personas claves e importantes que darán siempre la buena imagen de la empresa y de eso dependerá en gran medida el éxito que pueda tener o no la misma.

Es por ello la importancia de que el Centro de Capacitación tenga como objetivo perfeccionarse y ser cada día mejor en cuanto a los programas que ofrecen en el área técnica y formativa a los mismos agentes y promotores.

Se busca también que los agentes se estén continuamente capacitando, y vayan así formando el perfil ideal que la empresa pretende lograr en ellos, que es principalmente el que brinden un excelente servicio a los clientes con eficiencia y eficacia y sobre todo que se proporcione un servicio con CALIDAD en lo que ofrecen.

Es importante recordar los objetivos del Centro de Capacitación para que estos sean una guía para cumplir con la finalidad deseada y éstos son los siguientes

### **OBJETIVO GENERAL**

*Apoyar el logro de los objetivos de la empresa de Servicios a través de la capacitación en la fuerza de ventas, propiciando un incremento en la producción, para ofrecer un mejor servicio al cliente.*

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- \* Lograr capacitar a toda la fuerza de ventas.*
- \* Mantener el nivel de calidad en el servicio que ofrecen los agentes de ventas a través de la capacitación que propicie un incremento en sus metas.*
- \* Desarrollar nuevos programas que tengan a los agentes de Seguros como líderes en el mercado.*

Es y seguirá existiendo una preocupación constante para lograr los objetivos planteados en el Centro. A continuación se presenta una necesidad palpable que hay que cubrir, es por ello de la razón de crear un proyecto enfocado a la etapa de la EVALUACIÓN, donde permita medir el aprendizaje de los agentes a través de cambios de conducta reflejados en su trabajo profesional, llevando un seguimiento al agente; a su vez medir y perfeccionar la calidad de la enseñanza en los instructores en cada cursos que transmiten.

## **CENTRO DE CAPACITACIÓN**

“Determinar la efectividad de los servicios académicos y administrativos prestados por el Centro, implementando sistemas de evaluación, dándole así un seguimiento personal a los agentes en su rendimiento profesional”.

### **Objetivos:**

- + Establecer un sistema de evaluación que asegure y mida la calidad de los servicios que proporciona el Centro de Capacitación.
- + Diseñar registros especiales para los agentes, que permitan darle un seguimiento continuo y adecuado durante y después del curso recibido en el Centro de Capacitación.
- + Diseñar instrumentos de evaluación para los instructores, en el que mida la eficiencia de los cursos realizados, proporcionando con calidad el servicio prestado en el Centro de Capacitación

### **Ventajas:**

- \* La información queda registrada por escrito
- \* La empresa de seguros estaría en un nivel más alto en el área de capacitación en relación a otras empresas.
- \* Evaluar la efectividad de los programas de capacitación
- \* Se ofrece un mejor servicio a los agentes de ventas y a su vez el destino final que es el cliente, él va a elegir nuestra compañía a diferencia de otras.

### **Beneficios:**

- \* Sistematizar el proceso de evaluación.
- \* Obtener datos reales sobre la permanencia de los aprendizajes de capacitación en los agentes
- \* Mejorar el servicio de capacitación.
- \* Detectar futuras necesidades de capacitación.

## **Alcance:**

El presente proyecto está dirigido a los instructores que imparten la capacitación y a los agentes que la reciben.

## **Justificación del Proyecto:**

En estos tiempos se ha descubierto muchas de las causas del por qué los agentes rinden adecuadamente; en gran parte es porque por si mismos tienen una motivación interna logrando que sean personas productivas; tienen además razones importantes para hacerlo como es el prestar un excelente servicio a los clientes, obtener un valor económico agregado (por el simple hecho de ser una persona útil a la sociedad); buscar la mejora personal, crear una necesidad en los clientes de que a corto y largo plazo un seguro es tranquilidad ante imprevistos, y así el agente logrará un beneficio personal y de la empresa.

Este organismo brinda una formación y capacitación a los agentes para que se desempeñen eficientemente, haciendo las actividades con calidad y así obtener mejores beneficios.

La empresa de seguros ve en sus agentes personas claves, que tienen que dar siempre buena imagen de la empresa y de eso dependerá en gran medida el éxito que puedan tener en su trabajo profesional.

Es por ello de la importancia de que el Centro de Capacitación tenga como objetivo el perfeccionarse y ser cada día mejor en cuanto a la coordinación de seminarios, talleres, pláticas y programas educativos que ofrece en el área técnica y formativa.

Se busca también que los agentes continuamente se capaciten y actualicen en el Centro y vayan formando el perfil ideal que la empresa pretende, teniendo como principales objetivos:

- \* Lograr capacitar a toda la fuerza de ventas.
- \* Mantener un nivel de alta calidad en el servicio y los conocimientos de la fuerza de ventas que propicie un mayor nivel en la productividad.
- \* Contar con instructores altamente preparados para la capacitación.
- \* Desarrollar nuevos programas que mantengan a los agentes de seguros de la empresa, líderes en el mercado de seguros.



Lo que se desea lograr en este proyecto, es la búsqueda de herramientas idóneas para proporcionarle al agente un excelente servicio, donde se diseñen y sistematicen formatos de evaluación y seguimiento para aplicarlos después de haber recibido la capacitación, haciendo notar que en cada uno de los agentes se está y se estará logrando un verdadero cambio de conducta para el mejor desempeño en su trabajo profesional.

A su vez estas medidas de evaluación servirán para que el personal del Centro de Capacitación conozca si realmente el agente en su vida práctica aplica lo que se le enseñan, para continuar con el programa establecido o rediseñarlo y lograr que se cumplan los objetivos que el curso plantea, así como el de cada uno los participantes.

### **DIAGRAMA DE ACTIVIDADES:**

El proyecto consistirá en realizar una evaluación dirigida a los instructores y agentes de ventas.

Se analizó la importancia de desarrollar un plan al inicio del año donde se registren datos personales del agente, motivarlo para que se plantee metas anuales y pedirle que aporte sus observaciones sobre los cursos tomados anteriormente.

1a. Etapa de planeación de los cursos enfocada a los **instructores**, se realizará un registro donde se plantee la logística del curso para evitar imprevistos y falta de organización en la realización del mismo.

2a. Etapa de realización, se diseñará una evaluación que permita medir los conocimientos, habilidades y actitudes a través de un guía de observación

Con respecto a los **agentes**, 1a. etapa de realización, se diseñarán formatos donde se permita saber las expectativas que tiene cada agente hacia el curso que va a tomar, al concluir el participante evaluará al instructor y al curso en general para que finalmente el agente se autoanalice en cuanto a la participación personal que tuvo durante el curso.

3a. Etapa control de resultados, se pretende hacer una investigación a través de "Atención Conductos" para que mensualmente al pasarle la lista de capacitados, proporcionen las percepciones de trabajo de cada agente en ese periodo, permitiendo tener una visión clara y objetiva del desempeño de los mismos; Posteriormente se le enviará un fax o se le hablará por teléfono al agente, con el objeto de analizar si realmente fue para él aplicable lo que aprendió en el curso y medir su eficiencia en su trabajo profesional e incluso brindarle el apoyo en asesorías personales de lo ya aprendido y hacer la invitación para los cursos siguientes en el Centro de Capacitación.

Una última actividad por realizar, se enviará a los promotores un formato donde evaluarán el desempeño de sus agentes con el fin de continuar con una nueva meta de crecimiento.



## **METODOLOGÍA:**

- \* Detección de necesidades.
- \* Diseño del proyecto.
- \* Desarrollo, aplicación y evaluación del grupo piloto.
- \* Desarrollo, aplicación y evaluación de los instrumentos de medición.

## **COSTOS**

Se reduce la papelería utilizada para la elaboración y reproducción de los instrumentos de medición, los fax enviados a los promotores y agentes.

A su vez se incluye las llamadas telefónicas realizadas a los agentes y promotores, dependiendo el número de agentes que ingresen a los cursos y la muestra en el grupo piloto.

## **“PROYECTO”**

“DETERMINAR LA EFFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS PRESTADOS POR EL CENTRO DE CAPACITACIÓN”.

“IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS ADECUADOS PARA SU DESARROLLO”.

“ASISTENCIA EN EL DESARROLLO DE CURSOS DIRIGIDOS A LOS AGENTES DE VENTAS”.

### **SERÁ NECESARIO CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS PARA EL PROYECTO:**

\* **CALIDAD** EN EL **SERVICIO** --- Instructores y Programas en general.

\* **PERMANENCIA** DE LOS **AGENTES**.

= INCREMENTO DE VENTAS .

## SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

### 1. Sistema de evaluación interno del Centro de Capacitación a los agentes.

#### **.PLAN INICIO DE AÑO.**

\* Al iniciar el año, se llevará a cabo un control desde el mes de Enero hasta Diciembre de TODOS los cursos en el que incluyen los programas ya establecidos y los que surjan en el transcurso del año en el Centro de acuerdo a las necesidades de capacitación, con el objeto de darle a cada uno de los agentes una atención personalizada, donde se vayan registrando los siguientes datos en cada formato:

1. Registro donde se obtengan datos generales y personales del agente.
2. Formato donde el agente establezca los objetivos específicos, logrando así metas que el mismo a mediados de año o finales los revise, haciendo una evaluación personal
3. Formato donde nos permita evaluar de acuerdo al criterio del agente aspectos de mejora para el Centro de Capacitación y aspectos positivos que haya observado en años anteriores de experiencia como agente

## **. EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN .**

**EVALUACIÓN**



**INSTRUCTORES**

**AGENTES**

### **AGENTES:**

PRIMERA ETAPA:

#### **\* REALIZACIÓN DEL CURSO.**

1. Se pueden aplicar diversos sistemas de evaluación en el curso de capacitación, son los siguientes:

a) Contestar un examen escrito al inicio del curso (hecho por el instructor) donde se le pregunten conceptos básicos, con el objetivo de evaluar el nivel de conocimientos que posee (Esta evaluación no la abarca el proyecto).

NOTA. *Será un cuestionario breve que le lleve pocos minutos al contestarlo dándole a entender que el objetivo principal no es el tener una evaluación personal cuantitativa sino cualitativa del grupo.*

b) El agente escribirá en un formato ya diseñado o de forma verbal considerando los siguientes puntos:

- \* Expectativas del curso.
- \* Experiencia del tema o curso.

Nota. *Si tiene experiencia hacerle participe en el curso dándole la libertad de expresar lo que ha aprendido y qué sistema le ha funcionado mejor, presentando al grupo breves ejemplos personales, y así el agente se sienta tomado en cuenta.*

c) Evaluación formativa: Implementando diversas técnicas como son: cuestionarios, sociodramas, lluvia de ideas, mesa panel, el método de casos.

Tiene como objetivo de verificar de forma cuantitativa o cualitativa si realmente se esta propiciando un aprendizaje significativo en los agentes.

Y esto servirá para que el instructor se dé cuenta si realmente se está logrando un cambio de conducta en los agentes.

Nota Este sistema de evaluación, normalmente se da ya que el instructor lo utiliza como técnicas o dinámicas en la realización del curso.

Esta parte no abarca en el proyecto, sólo se sugiere para que se realice.

d) Evaluación sumativa: El instructor debe aplicar a los agentes un examen escrito (se sugiere que sea el mismo examen de la primera sesión), una retroalimentación del grupo o una exposición formal (de los agente hacia el grupo, sobre determinado tema) en el que se evaluen los conocimientos obtenidos en el curso.

- \* Contestar la evaluación del curso el cual se diseñó en este proyecto.

- \* Evaluar al instructor por el participante

- \* Para finalizar, se le entregara al participante una autoevaluación para que reflexione la actitud que tuvo durante el curso. Analice que aspectos le faltan por mejorar como agente y cuales áreas de su personalidad están bien desarrolladas, logrando que ésto sea un autoanálisis formándose retos de mejora para su vida personal y profesional.

Algunos aspectos que se pudieran mencionar serian

- \* **Motivación**

- \* **Entusiasmo**

- \* **Iniciativa**

- \* **Organización**

- \* **Planificación**

- \* **Capacidad analítica**

- \* **Creatividad**

- \* **Habilidad**

- \* **Actitud, etc.**



## TERCERA ETAPA:

### \* **CONTROL DE RESULTADOS.** (Fecha posterior al curso, detectar la diferencia)

1. En un tiempo determinado investigar en el área de "Atención Conductos" de la empresa cuales fueron los resultados en ventas de los agentes que se capacitaron, dándole así una continuidad para comprobar si realmente hubo aprendizaje de los participantes en el curso a través del rendimiento en su productividad de ventas.

Es importante investigar las percepciones del año anterior para compararlo con el año presente y tener también las percepciones de la fecha que tomó el curso y uno o dos meses después para analizar cómo le fue al agente.

Esto servirá para evaluar todo el proceso que se llevó a cabo en el curso en sus tres etapas de planeación, realización y evaluación; esto dará pauta para saber la eficiencia del instructor y la efectividad del curso realizado por el Centro de Capacitación.

2. Ya teniendo los datos antes mencionados, se le enviará un fax o hablará por teléfono preguntándole una serie de questionamientos perfectamente estructurados (formato titulado seguimiento del agente) donde brevemente exprese las preguntas realizadas e incluso hacer una invitación a los cursos siguientes para que asista.

Hacerle preguntas como las siguientes:

- \* ¿Los objetivos que se planteó se han cumplido?
- \* ¿Ha aplicado lo aprendido en el curso?
- \* ¿Cómo lo has aplicado?
- \* ¿Ha tenido un incremento en productividad del curso hacia la fecha?
- \* ¿Su desempeño profesional ha sido el mismo antes y después del curso que tomó en el Centro?
- \* ¿Requiere de más asesoría para el mejor desempeño laboral?
- \* ¿De qué tipo de asesorías?

3. Se le enviará al promotor un formato donde evalúe el desempeño de sus agentes para corroborar toda la información obtenida, este formato es titulado: Evaluación del agente por el promotor.

## INSTRUCTORES

### PRIMERA ETAPA:

#### PERFIL DE EXCELENCIA.

1. Este paso consiste en elaborar o reestructurar el perfil de excelencia que pide el Centro de Capacitación, con el objetivo de lograr el perfeccionamiento de los instructores en el área académica y formativa.

Así el grado de exigencia será mucho mayor, por lo tanto, mejorará la calidad de los servicios que ofrece el Centro en cualquier actividad que desempeñe.

2. Como proyecto a futuro, elaborar cursos especiales de "Microenseñanza" para instructores. Estas dos etapas no perteneces directamente al proyecto, pero si se sugiere que esto se realice.

### SEGUNDA ETAPA:

#### DIAGNÓSTICO.

1. Antes de empezar el curso (día o días de anticipación), pedirle al instructor que conteste una guía de evaluación para el curso (titulado: lista checable de eventos) donde le permita analizar de forma estructurada y bien planeada si ya está listo o no todo lo que va a necesitar en el curso, por ejemplo

- \* Lista de agentes del curso.
- \* Material didáctico.
- \* Papelería a utilizar.
- \* Refrigerio para los recesos, etc.

## TERCERA ETAPA:

### **REALIZACIÓN DEL CURSO.**

#### 1. Elaboración de una Guía de Observación (titulada Evaluación del instructor).

Para la realización del mismo será necesario que una persona especializada esté evaluando de forma constante al instructor haciéndole ver al finalizar cada sesión los aspectos evaluados (si es necesario pasar el reporte a Gerencia) para que al terminar el curso se retroalimente al instructor y así mejore día a día su labor como docente.

Se evaluarían algunos aspectos que son importantes tomarlos en cuenta:

- \* **Presentación personal.**
- \* **Preparación.**
- \* **Experiencia.**
- \* **Motivación.**
- \* **Transmisión de conocimientos.**
- \* **Utilización de material didáctico, etc.**

### **Sistema de evaluación externo del Centro de Capacitación a los agentes.**

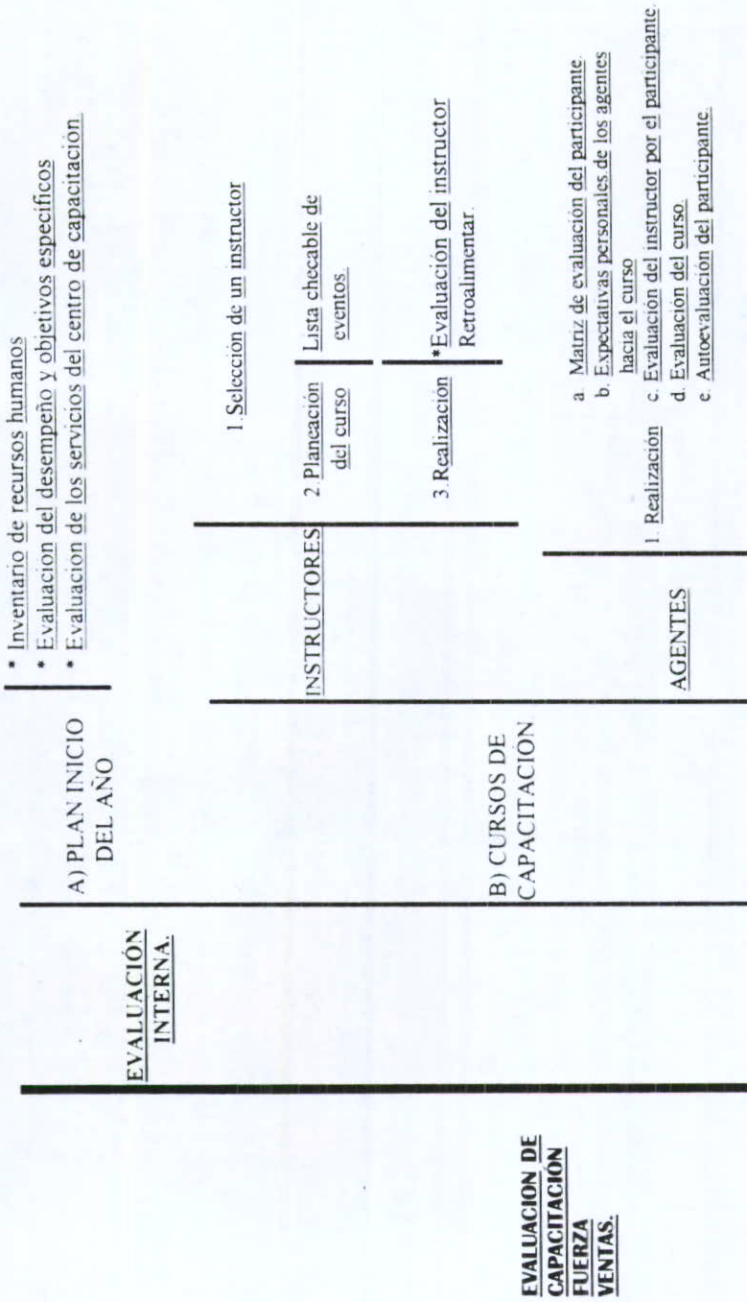
**A)** Investigar en el área "Atención Conductos". Sacar la relación real del rendimiento de productividad del personal de ventas que toman los cursos de capacitación en el Centro

- \* Sacar las diferencias de las percepciones del año anterior al presente.

*Nota. Investigar la información ya sea en "atención conductos" o en el Centro de Capacitación.*

**B)** Investigar desde el Centro de Capacitación si los agentes en un principio ingresaron, tomando cursos desde el propedéutico hasta ahora y si han continuado o no. Esta etapa no se pudo realizar por falta de tiempo.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



- Inventario de recursos humanos
- Evaluación del desempeño y objetivos específicos
- Evaluación de los servicios del centro de capacitación

1. Selección de un instructor

2. Planteación del curso  
Lista chequeable de eventos.

3. Realización  
\*Evaluación del instructor  
Retroalimentar.

1. Realización
- a. Matriz de evaluación del participante
  - b. Expectativas personales de los agentes hacia el curso
  - c. Evaluación del instructor por el participante
  - d. Evaluación del curso
  - e. Autoevaluación del participante.

A) PLAN INICIO DEL AÑO

B) CURSOS DE CAPACITACION

EVALUACION DE CAPACITACION FUERZA VENTAS.

EVALUACIÓN INTERNA.

INSTRUCTORES

AGENTES

- \* Investigación "Atención Conductos"

---

## SEGUIMIENTO DE

## CAPACITACIÓN

- \* Enviar fax o teléfono. Elaboración Preguntas

### Seguimiento del agente

### 2. Control de Resultados

- \* Enviar promotor formato para que evalúe el desempeño de sus agentes (opcional )

### Evaluación del agente por el promotor.

## EVALUACIÓN EXTERNA

### ----- Investigación "Atención Conductos"

(medir las percepciones de los agentes mensualmente)  
pasar el listado de los agentes mensualmente via fax para  
que nos pasen las percepciones poder así sacar la relación.



**INSTRUMENTO.**  
**INVENTARIO PARA FUERZA DE VENTAS**

**\* Inventario de Recursos Humanos.**

**OBJETIVO.**

- \* Registrar los datos tanto personales como generales del agente para tener un mayor control del personal que asiste a los cursos de capacitación.
- \* Determinar las características de los agentes con el objeto de facilitar el diseño de programas lo más a la medida posible de sus necesidades.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Facilitar la eficacia de las acciones formativas a grupos específicos con características comunes</li><li>* Permite establecer bancos de datos y agrupar información para futuras acciones</li><li>* Tener un registro y control de los agentes que se capacitan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Cantidad de tiempo invertidos para recolectar y analizar la información.</li><li>* La mayoría de sus items no aportan información sobre estilos de aprendizaje o características de personalidad</li></ul>

## INVENTARIO PARA FUERZA DE VENTAS

### 1.1 DATOS GENERALES.

Fecha. \_\_\_\_\_

- + Nombre del Agente \_\_\_\_\_
- + Sexo \_\_\_\_\_ Promotoria \_\_\_\_\_
- + Fecha de refrendo. \_\_\_\_\_ Clave. \_\_\_\_\_
- + Regional. \_\_\_\_\_
- + Domicilio Particular. \_\_\_\_\_
- + Teléfono. \_\_\_\_\_
- + Fecha de nacimiento. \_\_\_\_\_
- + Lugar de nacimiento. \_\_\_\_\_
- + Dirección de oficina. \_\_\_\_\_
- + Teléfono. \_\_\_\_\_

### 1.2 DATOS PERSONALES.

#### 1. Formación académica:

- \* Primaria \_\_\_\_\_
- \* Secundaria \_\_\_\_\_
- \* Enseñanza Técnica Superior \_\_\_\_\_
- \* Universidad. \_\_\_\_\_ \* Carrera \_\_\_\_\_

#### 2. Cursos de capacitación recibidos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 3. Idiomas.

Nivel

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. Experiencia laboral.

Fecha de ingreso	Empresa	Puesto	Permanencia
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

5. Años que lleva trabajando en la compañía.

- \_\_\_\_\_ Meses.  
\_\_\_\_\_ 1 a 2 años  
\_\_\_\_\_ 3 a 4 años  
\_\_\_\_\_ 5 años en adelante.

6. Años de experiencia como agente de seguros.

\_\_\_\_\_

7. Promedio de Ingresos Mensuales como Agente. \$ \_\_\_\_\_

8. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo como agente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Áreas de oportunidad personales para desempeñarse mejor como agente.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INSTRUMENTO.**  
**PLANEACIÓN DE TÚ DESEMPEÑO**

**\* Evaluación del Desempeño.**

**OBJETIVOS.**

- \* Determinar las necesidades de los agentes y llevar a cabo un plan de formación destinado a cubrir estas.
- \* Lograr que el agente se comprometa a si mismo planteándose buenos propósitos para que el nuevo año tenga claras las metas que tiene que realizar.
- \* Hacer conciencia de la importancia de definir objetivos para que tenga claro qué caminos tiene que seguir logrando así el éxito de lo que se proponga.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Hacer costumbre a los agentes de la importancia de definirse objetivos en la vida y sobretodo de su trabajo.</li><li>* Aumentar el rendimiento de los agentes facilitando su tarea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Hay que enseñar a los agentes en que consiste el clarificarse objetivos a corto, mediano y largo plazo</li></ul>

## PLANEACIÓN DE TÚ DESEMPEÑO

Nombre. \_\_\_\_\_

Clave. \_\_\_\_\_ Fecha. \_\_\_\_\_

Promotoria. \_\_\_\_\_

Permítenos ayudarte en este nuevo año, nuestro objetivo es el que te plantees a ti mismo buenos propósitos y así tengas claras las metas que vas a realizar durante éste año. Recuerda que debes plantearte metas reales y a corto plazo para que obtengas mayor éxito en lo que te propongas.

1. Compromisos o metas personales como agente para 1996.

---

---

---

2. ¿Cómo piensa lograrlo?

---

---

---

3. ¿Cómo se va a dar cuenta de que los logró?

---

---

---

4. ¿Qué beneficios personales logrará al conseguir estos compromisos o metas?

---

---

---

5. ¿Cómo el Centro de Capacitación le puede ayudar a lograrlos?

---

---

---



## EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN.

### OBJETIVOS.

- \* Mejorar la calidad en los servicios del centro de capacitación.
- \* Ofrecer mejores servicios tanto a las promotorias, como a los agentes.
- \* Identificar las carencias técnicas, administrativas, formativas y del personal a través de las opiniones de los agentes.
- \* Analizar los errores o incidentes cometidos en el año pasado.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>* Es un formato detallado que permite analizar todos los errores cometidos en el año anterior por el centro.</li><li>* Es posible utilizarlo en todas las áreas funcionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Implica tiempo para su contestación</li><li>* No todos los problemas detectados pueden solucionarse mediante formación</li></ul>

## EVALUACION DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN

Sus comentarios son de gran utilidad para mejorar la calidad de los servicios en el Centro de Capacitación por lo que le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible

1. ¿ Qué aspectos considera positivos de los servicios que le ofrece el Centro ?

---

---

---

2. ¿ Cómo considera Ud. los servicios que le ofrece el Centro de Capacitación ?

	excelente	bueno	regular	deficiente
a Temas de los cursos	_____	_____	_____	_____
b Contenidos de los cursos.	_____	_____	_____	_____
c Instructores	_____	_____	_____	_____
d Instalaciones	_____	_____	_____	_____
e Material Didáctico.	_____	_____	_____	_____
f Promoción sobre los cursos	_____	_____	_____	_____
g Información sobre cursos.	_____	_____	_____	_____
h Personal del Centro	_____	_____	_____	_____
i Servicios de Cafeteria	_____	_____	_____	_____
j Orden y limpieza	_____	_____	_____	_____

3. ¿ Qué aspectos sugiere para mejorar el Centro ?

---

---

---

4. ¿ Qué opina del sistema de inscripción del Centro ?

---

---

---

5. ¿ Consideras que es útil la membresía con un número de horas que tiene derecho a asistir ?

---

---

6. ¿Cuál es su opinión sobre la información que se le proporciona para asistir a los cursos?

---

---

7. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los servicios en cuanto a los cursos que se transmiten en el Centro?

---

---

8. Algún aspecto positivo o a mejorar que le gustaría mencionar sobre algún instructor que le haya dado curso.

---

---

---

---

9. ¿Cuál cree que son los puntos débiles en el desarrollo de la actividad del Centro de Capacitación ?

---

---

10. ¿Usted ha observado cambios para mejorar los servicios del Centro ? SI NO  
¿ Cuáles ?

---

---

11. ¿ Se han cumplido los calendarios de los cursos así como fueron planeados ?

---

---

13. Alguna otra observación que considere interesante para tomarla en cuenta.

---

---

---

GRACIAS

**INSTRUMENTO.  
SELECCIÓN DE UN INSTRUCTOR.**

**OBJETIVO.**

\* Seleccionar de la manera más eficiente a la persona idónea que ha de conducir la acción formativa.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Permite seleccionar los instructores internos del Centro con criterios para el logro de una dinámica formativa eficaz.</li><li>* Permite conocer las áreas sobresalientes del instructor.</li><li>* Permite evaluar objetivamente al instructor para determinar si es el candidato potencial o no</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Requiere que el evaluador tenga conocimiento previo para medir objetivamente.</li><li>* Como cualquier selección, supone una inversión en tiempo y recursos.</li></ul>

## SELECCIÓN DE UN INSTRUCTOR

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_  
Evalúe el cumplimiento de las siguientes características del futuro instructor.

CARACTERÍSTICAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. Conocimientos sobre los cursos a impartir.				
2. Dominio técnico de los cursos a impartir.				
3. Habilidad para transmitir los conocimientos.				
4. Motivación.				
5. Empatía.				
6. Madurez personal.				
7. Presentación personal.				
8. Capacidad creativa.				
9. Iniciativa.				
10. Disponibilidad.				
11. Responsabilidad.				
12. Ascendencia sobre los participantes.				
13. Entusiasmo.				
14. Capacidad analítica.				
15. Autoridad formal.				

Anote en el siguiente cuadro observaciones tales como experiencia, rasgos de personalidad, etc.

### OBSERVACIONES.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



**INSTRUMENTO  
LISTA CHECABLE DE EVENTOS**

**OBJETIVO:**

\* El encargado analice y verifique previamente todo lo que se va a necesitar en el curso de capacitación.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Mayor organización en los eventos, logrando así éxito en los eventos.</li><li>* Supervisión objetiva de los correspondientes coordinadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Disponibilidad y tiempo de parte de los encargados.</li></ul>

## LISTA CHECABLE DE EVENTOS

Evento: \_\_\_\_\_

Inicio: \_\_\_\_\_

Coordinador evento: \_\_\_\_\_

Final: \_\_\_\_\_

Nombre instructor: \_\_\_\_\_

Nombre curso: \_\_\_\_\_

### **1. Equipos Audiovisuales:**

- T.V.
- Video:
  - Conexión
  - Beta
  - VHS

### **2. Equipo de proyección:**

- Proyector de acetatos:
  - Foco funcionando.
  - Pantalla.
- Proyectos de transparencias:
  - Carrusel puesto.
  - Pantalla.

### **3. Material escrito:**

- Notas Técnicas.
- Hoja información para la Comisión.
- Manuales.
- Plan de sesión.
- Lista asistencia.
- Formatos de Evaluación del curso.
- Exámenes.
- Otros: \_\_\_\_\_

### **4. Servicio Break:**

- Cafetera
- Vasos
- Cucharas
- Azúcar
- Servilletas
- Galletas
- (Refrescos)
- (Hielo)

### **5. Sala:**

- Acomodo solicitado
- Piso limpio
- Cortinas limpias
- Vidrios limpios
- Muebles limpios
- (Manteles puestos)
- (Ceniceros)
- Mesa instructor
- Silla instructor
- Jarra agua instructor
- Vaso instructor

### **6. Equipo:**

- Pizarrón de entrada
  - Pintarrón.
  - Plumones para pintarón.
  - Rotafolio
  - Plumones.
  - Lápices.
  - Hojas blancas
  - Borrador.
  - Otros requerimientos
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Revisiones ( Observaciones ).**

- 1a. \_\_\_\_\_
- 2a. \_\_\_\_\_
- 3a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

**INSTRUMENTO.  
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR.**

**OBJETIVO.**

- \* Evaluar la planificación, resolución y comportamiento del instructor durante la sesión formativa.
- \* Proporcionar al instructor información pedagógica retroalimentándolo, respecto a sus puntos fuertes y débiles en su acción como formador y su interacción con los participantes

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Permite valorar y evaluar por separado cada una de las etapas formativa que se ejercen en un curso de capacitación</li><li>* Retroalimentar sobre la acción del instructor</li><li>* Mejorar el autoconocimiento: pone de relieve los puntos fuertes y débiles del instructor</li><li>* Toma en cuenta los aspectos que forman parte de la tarea del instructor a transmitir los cursos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* No se valoran los por qué.</li><li>* Requiere que el evaluador tenga experiencia y conocimientos para medir objetivamente al instructor.</li><li>* Dificultad de comprensión de unos items</li></ul>

## EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

### 1. PLANEACIÓN DE LA SESIÓN.

ACTIVIDADES A REALIZAR	SI	NO	?
1. Entregó el plan de sesión para el curso			
2. El plan de sesión contiene todos sus elementos			
3. Los desempeños que se refieren los objetivos específicos son observables			
4. La estructura del plan incluye introducción, desarrollo y conclusión			
5. La metodología utilizada es la adecuada al grupo que se va a impartir			
6. El instructor organiza la sesión en función de actividades que deben realizar los participantes.			
7. Los materiales didácticos seleccionados van de acuerdo con el contenido a exponer.			
8. Tiene listo el sistema de evaluación que va a medir el aprendizaje de los agentes.			
9. Los ítems de la evaluación van de acuerdo a los objetivos planeados para el curso			

### 2. REALIZACIÓN DE LA SESIÓN.

#### 2.1 PREPARACIÓN.

1. Estuvo listo el material al momento de iniciar la sesión			
2. Entregó el material didáctico a los agentes de lo que se va a ocupar al momento de iniciar la sesión (notas técnicas, copias, lápices, etc)			
3. Colocó a los participantes de acuerdo a los requerimientos de la sesión			

#### 2.2 INTRODUCCIÓN A LA SESIÓN.

1. Motiva inicialmente a los participantes			
2. Despierta el interés de los participantes			
3. Sensibilizó a los participantes presentándoles la importancia del tema a tratar.			
4. El instructor plantea claramente el objetivo a seguir en la sesión			
5. El instructor comprueba que se haya comprendido el objetivo de la sesión por parte de los agentes.			
6. Propició la intercomunicación activa de los participantes entre si			
7. Propicia la intercomunicación activa de los participantes con el instructor			
8. Controló y/o repasó los requisitos de la sesión			
9. El instructor utiliza un lenguaje adecuado a los agentes			



## 2.3 DESARROLLO DE LA SESIÓN.

SI NO ?

	SI	NO	?
1. Demostró dominio del tema tratado.			
2. El instructor expone los contenidos adecuados al nivel de los participantes			
3. Comprobó la comprensión y adquisición de contenidos por parte de los participantes			
4. Utilizó adecuadamente los métodos previstos en el plan de sesión. (indique sólo aquellos empleados) * Lección expositiva ( ) * Interrogatorio ( ) * Demostración ( ) * Descubrimientos ( ) * Otros ( )			
5. Utilizó adecuadamente los recursos didácticos de los que dispone.			
6. Utiliza adecuadamente los medios previstos en el plan de sesión. ( indique sólo aquellos empleados ) * Pizarrón ( ) * Rotafolio ( ) * Franelógrafo ( ) * T V y Video ( ) * Trasparencias ( ) * Retroproyector ( ) * Objetos reales ( ) * Otros ( )			
7. Se enfatizó los puntos claves de la sesión.			
8. Se ajustó a los tiempos previstos para cada actividad			
9. El instructor realiza las actividades planeadas durante la sesión			
10. El instructor comprueba la comprensión por parte de los participantes de las tareas a realizar			
11. El instructor favorece un clima agradable que invita al trabajo			
12. El instructor favorece que los agentes cooperen y participen en el grupo			
13. Controló al grupo			



## 2.4 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN.

SI NO ?

	SI	NO	?
1. Realizó una conclusión final de los puntos más relevantes.			
2. Realizó una síntesis final de la exposición.			
3. Dado el desarrollo de la sesión, se puede suponer que logró los objetivos marcados al principio de la misma.			
4. Evaluó los resultados de aprendizaje.			
5. Reforzó los puntos débiles observados en la evaluación.			
6. Sensibilizó a los participante mostrándoles la aplicabilidad de lo aprendido.			
7. Anunció el tema del curso siguiente del programa.			

## 3. COMPORTAMIENTO FÍSICO DEL DOCENTE.

1. Presentación personal adecuada.			
2. Se colocó en lugares visibles al grupo.			
3. Modulaba adecuadamente la voz, de tal manera de que se escuchara claramente.			
4. Utilizó un tono de voz adecuado al local y tamaño del grupo.			
5. Se expresó de forma amena.			
6. Se expreso con seguridad.			
7. Utilizó letra legible al escribir.			
8. Mantuvo compostura durante la sesión.			

## 4. COMPORTAMIENTO AFECTIVO DURANTE LA SESIÓN.

1. Dio oportunidad a los participantes a formular preguntas.			
2. Dio importancia a las intervenciones de cada uno de los participantes.			
3. Respetó el punto de vista de cada uno de los participantes.			
4. Mostró interés por la materia presentada.			
5. Se colocó al nivel de los participantes.			
6. Se mostró seguro de sí mismo.			
7. Dirigió la mirada hacia todos los participantes.			
8. Mostró interés por el aprendizaje de cada participante.			
9. Les pidió a los participantes que dieran su punto de vista de la sesión y de él mismo para mejorar como persona.			
10. Aceptó con madurez las críticas y sugerencias de los participantes			

**INSTRUMENTO.  
MATRIZ DEL PARTICIPANTE**

**\* Matriz de Evaluación del participante por el instructor.**

**OBJETIVO.**

\* Evaluar el grado de progreso por el participante en la acción formativa con respecto al nivel de formación alcanzado, tomando en cuenta su participación y actitud del agente durante el curso.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Se evalúan factores actitudinales.</li><li>* Nos damos cuenta del interés y motivación del participante ante el curso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Se trata de una evaluación subjetiva, ya que refleja únicamente la opinión del instructor.</li><li>* Que el instructor no tenga la disponibilidad para contestar la evaluación por cada participante, ya que normalmente lo hacen a nivel grupal.</li></ul>

## MATRIZ DEL PARTICIPANTE

NOMBRE DEL AGENTE \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_ PROMOTORÍA \_\_\_\_\_

**Instrucciones** Encierre en un círculo el número que considere que el agente se encuentra al nivel de formación alcanzado, su participación y actitud durante el curso

### 1. Nivel de entrada.

1	2	3	4	5
Carece de conocimientos básicos en relación al curso. Le falta bases.	Tiene algunos conocimientos básicos Es insuficiente para el curso.	Tiene preparación básica para el curso.	Tiene buena preparación para el curso, lo que facilitará el aprendizaje.	Su preparación básica es óptima. Se prevé un buen aprovechamiento.

### 2. Capacidad de asimilación de los contenidos impartidos en el curso

1	2	3	4	5
No asimila el contenido del curso. Parece ausente. No comprende.	Se observa poca capacidad de asimilación pero comprende algo.	Capacidad de asimilación normal. Puede alcanzar una capacitación de tipo normal.	Se aprecia una buena capacidad de asimilación superior al término medio.	Muy buena capacidad de asimilación. Puede alcanzar una capacitación óptima.

### 3. Actitud o predisposición al aprendizaje.

1	2	3	4	5
Actitud negativa. Hace frecuentes críticas de todo: del curso, instructor, instalaciones, etc.	Tiene algunas actitudes negativas. Critica el curso y apenas acepta su venida al curso.	Asiste con actitud expectante y normal. No se observa predisposición negativa-ni positiva.	Se observa dispuesto. Espera aprovechar el curso. Colabora en todo sentido.	Actitud positiva. Desea el curso. Colabora activamente en él.

### 4. Participación.

1	2	3	4	5
No participa en las actividades de la sesión. Parece no interesarle los temas.	Participa poco y sin éxito. Hay que exigirle para lograr que participe.	Su participación es normal, espontánea y suficiente para el curso.	Participación activa.	Su participación es óptima. Destaca por su iniciativa y gusto de transmitir lo que sabe.

### 5. Adaptación al curso.

1	2	3	4	5
No ha logrado adaptarse. Parece ajeno al contenido y desarrollo de la sesión.	Dificultad para adaptarse al curso y al ritmo de sus exigencias.	Su adaptación es normal. Empatiza con el grupo. Es miembro más.	Ha logrado buena adaptación al curso y destaca entre los demás agentes en este sentido.	Se siente cómodo en el curso. Está acorde con las exigencias del mismo. Empatiza con todos.

### 6. Nivel de aprendizaje alcanzado.

1	2	3	4	5
No aprovechó el curso. Nivel de formación insuficiente.	El aprovechamiento fue escaso. No sabrá desempeñarse sólo.	La formación alcanzada fue suficiente, pero necesitará ayuda.	Su formación ha sido buena, superior a lo normal dentro del esquema del curso.	La formación alcanzada ha sido extraordinaria.



**INSTRUMENTO**  
**CARACTERÍSTICAS EXPECTATIVAS PERSONALES**

**OBJETIVO.**

- \* Los instructores conocerán aspectos sobresalientes de los agentes, para rediseñar el programa de capacitación que se va a realizar en el curso.
- \* El personal del Centro a través de los formatos conocerá a cada uno de los agentes de forma más integral y apoyando a las necesidades más específicas de cada participante.
- \* El instructor conocerá a grandes rasgos la opinión que tiene el participante , ya que expresará en el formato los conocimientos y la actitud que tiene ante el curso y así darse cuenta cómo es el grupo que está capacitando.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se tendría información clara sobre los participantes para conocer si el grupo es homogéneo o heterogéneo</li> <li>* El instructor conocería más al grupo que está capacitando</li> <li>* La información se obtiene inmediatamente, ya que al llegar los agentes al curso se les va a ir entregando esta hoja, para contestarla en ese momento</li> </ul> <p>Nota El siguiente formato se repite dos veces en la misma hoja ya que son pocos los datos que se manejan y se necesita optimizar la papelería, sólo se entrega al participante la mitad de la hoja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requiere tiempo para que los agentes la elaboren.</li> <li>* Sólo servirá la información como apoyo para el instructor y analice rápidamente cómo se encuentra el grupo.</li> <li>* Tendrá el instructor que esperar un tiempo breve, para que una persona ajena a él realice el vaciado de los resultados y esto le sirva como pauta para continuar con el programa o rediseñar algunas actividades no planeadas con anterioridad y así cumplir con lo que el participante desea.</li> </ul>

### CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS PERSONALES

Nombre del curso. \_\_\_\_\_ Fecha. \_\_\_\_\_  
Nombre del agente. \_\_\_\_\_ Clave. \_\_\_\_\_

1. Nivel de conocimientos del agente acerca del curso.  
Alto                      Medio                      Básico                      Nulo
2. Grado de experiencia como agente de seguros.    Meses    1 año    2 años    3    4    5 en adelante
3. Características personales que puedo aportar al curso.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿ Qué aspectos considero que debo mejorar ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿ Cuáles con mis expectativas del curso ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS PERSONALES

Nombre del curso. \_\_\_\_\_ Fecha. \_\_\_\_\_  
Nombre del agente. \_\_\_\_\_ Clave. \_\_\_\_\_

1. Nivel de conocimientos del agente acerca del curso.  
Alto                      Medio                      Básico                      Nulo
2. Grado de experiencia como agente de seguros.    Meses    1 año    2 años    3    4    5 en adelante
3. Características personales que puedo aportar al curso.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿ Qué aspectos considero que debo mejorar ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿ Cuáles con mis expectativas del curso ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**INSTRUMENTO.  
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR.**

**OBJETIVO.**

\* Conocer a través del participante su punto de vista sobre el curso tomado, teniendo como objeto mejorar la calidad de los servicios proporcionados por el Centro de Capacitación.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Después de cada curso, se conoce objetivamente el punto de vista del participante respecto al curso y al instructor.</li><li>* Se establecen controles de calidad, para así continuamente mejorar los servicios.</li><li>* Es un formato breve y fácil de contestar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Objetividad.</li><li>* Tiempo</li></ul>

## EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Sus comentarios son de gran utilidad para poder mejorar nuestros servicios de capacitación por lo que le pedimos contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

### I.1. MI OPINIÓN SOBRE LOS INSTRUCTORES. ( Marque con una "x" la raya correspondiente )

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEMA: \_\_\_\_\_

- \* La planeación y organización de la sesión fue:  Excelente  Buena  Regular  Mala.
- \* El conocimiento del instructor sobre el tema es:  Excelente  Bueno  Regular  Pobre.
- \* Su exposición fue:  Amena e interesante  Interesante  Aburrida.
- \* Su manera de expresarse es:  Muy clara  Clara  Confusa.  
 Entusiasta  Desmotivante.
- \* En relación al grupo:  Integró al grupo  Indiferente  No integró
- \* El material didáctico utilizado fue:  Adecuado al tema  Inadecuado al tema.
- \* La calidad del material didáctico fue:  Excelente  Buena  Regular  Mala
- \* En general mi opinión sobre el instructor es:  Excelente  Buena  Regular  Mala
- \* Mis sugerencia para mejorar la Calidad del instructor son:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nota. Si sólo un instructor le impartió el curso, anotar en éste apartado únicamente.

### I.2. MI OPINIÓN SOBRE LOS INSTRUCTORES. ( Marque con una "x" la raya correspondiente )

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEMA: \_\_\_\_\_

- \* La planeación y organización de la sesión fue:  Excelente  Buena  Regular  Mala.
- \* El conocimiento del instructor sobre el tema es:  Excelente  Bueno  Regular  Pobre.
- \* Su exposición fue:  Amena e interesante  Interesante  Aburrida.
- \* Su manera de expresarse es:  Muy clara  Clara  Confusa.  
 Entusiasta  Desmotivante.
- \* En relación al grupo:  Integró al grupo  Indiferente  No integró
- \* El material didáctico utilizado fue:  Adecuado al tema  Inadecuado al tema.
- \* La calidad del material didáctico fue:  Excelente  Buena  Regular  Mala
- \* En general mi opinión sobre el instructor es:  Excelente  Buena  Regular  Mala
- \* Mis sugerencia para mejorar la Calidad del instructor son:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

I.3 MI OPINIÓN SOBRE LOS INSTRUCTORES. ( Marque con una "x" la raya correspondiente )

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEMA: \_\_\_\_\_

- \* La planeación y organización de la sesión fue:  Excelente  Buena  Regular  Mala.
- \* El conocimiento del instructor sobre el tema es:  Excelente  Bueno  Regular  Pobre.
- \* Su exposición fue:  Amena e interesante  Interesante  Aburrida.
- \* Su manera de expresarse es:  Muy clara  Clara  Confusa.  
 Entusiasta  Desmotivante.
- \* En relación al grupo:  Integró al grupo  Indiferente  No integró.
- \* El material didáctico utilizado fue:  Adecuado al tema  Inadecuado al tema.
- \* La calidad del material didáctico fue:  Excelente  Buena  Regular  Mala.
- \* En general mi opinión sobre el instructor es:  Excelente  Buena  Regular  Mala.
- \* Mis sugerencia para mejorar la Calidad del instructor son:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

II. MI OPINIÓN SOBRE EL CURSO.

1. El tema más interesante fue: \_\_\_\_\_

2. ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

3. ¿ Recomendaría el curso a otras personas ?  SI  NO

4. ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

5. Aspectos que tenemos que mejorar del curso.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Aspectos positivos del curso.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿ Qué otros temas o cursos le gustaría tomar ? \_\_\_\_\_

8. ¿ Cuáles son sus observaciones sobre los apoyos y servicios del Centro ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. MIS SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTE CURSO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS

**INSTRUMENTO.  
EVALUACIÓN DEL CURSO.**

**OBJETIVO.**

\* Determinar el grado de satisfacción del agente al haber tomado el curso, con el objeto de mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en el Centro conociendo los puntos de vista del participante

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>* Se conocen las opiniones de los agentes con respecto al servicio recibido durante el curso de capacitación.</p> <p>* Se evalúa el grado de desempeño del instructor, desde el punto de vista del participante.</p>	<p>* Tiempo.</p> <p>* Análisis de los resultados.</p>







**8. Claridad en las exposiciones.**

El curso fue claro y entendible.	Algunos aspectos del curso fueron poco claros.	El curso propició confusión
5 4	3 2	1 0

**9. Variedad y amenidad de las sesiones.**

El instructor planeó las sesiones de trabajo de forma amena y variada.	Algunas veces cambió el estilo de las sesiones.	Casi nunca cambió, fue muy monótono y cansado.
5 4	3 2	1 0

**10. Dinámicas.**

Constantemente se utilizaron dinámicas para reforzar el aprendizaje en el curso.	Algunas veces se realizaron actividades participativas en la sesión.	Casi nunca se utilizaron dinámicas, fue casi siempre expositivo.
5 4	3 2	1 0

**11. Participación del grupo.**

Se fomentó siempre la participación directa de los agentes.	Algunas veces se fomentó la participación, pero sólo con algunos cuantos compañeros.	Casi nunca el instructor propició la participación.
5 4	3 2	1 0

**12. Atención a los participantes.**

Se dio siempre importancia a las opiniones y trabajos de los participantes.	Sólo en ocasiones se le dio importancia.	Nunca se le dio importancia
5 4	3 2	1 0

**13. Interés en el curso.**

El curso siempre se mantuvo un interés alto.	Sólo se mantuvo el interés algunas veces.	El curso fue aburrido
5 4	3 2	1 0

**14. Adquisición de los contenidos del curso.**

El instructor siempre comprobó que se hubieran adquirido los conocimientos de la sesión.	Sólo los comprobó a veces.	Casi nunca los comprobó
5 4	3 2	1 0

**15. Formación recibida: CALIDAD DE LO QUE SE ENSEÑA**

Consideras que recibiste una formación de CALIDAD.	La formación recibida en ocasiones fue de calidad.	No fue de calidad
5 4	3 2	1 0

**16. Formación recibida: UTILIDAD.**

Consideras que la formación que recibiste es útil para tu que-hacer profesional.	La formación que recibiste sólo en algunos aspectos me puede ser útil en el trabajo.	La formación que recibiste no es del todo útil, no se aplica a la realidad.
5 4	3 2	1 0

**17. Aplicabilidad al trabajo.**

La formación recibida se aplicará inmediatamente.

5 4

La aplicabilidad al trabajo será a futuro.

3 2

La formación recibida considero que no tiene ninguna aplicación.

1 0

**18. Servicio de Break.**

El servicio ofrecido en el Centro fue de calidad.

5 4

Algunas veces fue bueno el servicio que se ofreció.

3 2

El servicio ofrecido fue regular o malo.

1 0

**19. Instalaciones.**

Las instalaciones son muy cómodas.

5 4

Las instalaciones que ofrecen son poco cómodas.

3 2

Son malas las instalaciones por incómodas.

1 0

OBSERVACIONES.

---

---

---

---

---

MUCHAS GRACIAS.

**INSTRUMENTO  
AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE DESPUÉS DEL CURSO.**

**OBJETIVO.**

- \* El agente se autoanalizará sobre su propia actuación en la acción formativa y pueda así analizar las causas del buen o mal desempeño tenido en el curso de capacitación.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* El perfil extraído se puede reflejar a situaciones reales de trabajo.</li><li>* Es un instrumento que ayuda a que el agente analice en el área que está fallando para así contribuir con el perfeccionamiento y mejoramiento del agente.</li><li>* Esta autoevaluación se la quedará el agente, para que la conteste lo más sinceramente posible y no tenga la tendencia de hacerlo para "quedar bien", otorgándose puntuaciones positivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Evitar que el agente tenga la tendencia de contestar el término medio pues aporta poca información.</li><li>* Si el centro se quedara con la información, el agente no respondería lo más sinceramente posible.</li></ul>

## AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

Esta evaluación tiene por objeto el que usted se autocalifique y analice su propia actuación de la acción formativa durante el curso y así se dará cuenta que tan provechoso fue o no para usted el curso tomado.

Le pedimos que lo conteste con la mayor sinceridad posible, sino de forma contraria no tendrá validez esta autoevaluación.

Escriba con una "X" donde considere como estuvo su actuación formativa en el curso.

1. **Aplicación.** Mi esfuerzo desarrollado fue:

- ( ) \* Trabajé constantemente con empeño.  
( ) \* Me empeñé poco  
( ) \* No tuve interés de hacer las cosas bien.

2. **Motivación.**

- ( ) \* Conseguí lograr que mis objetivos personales fijados para el curso se cumplieran.  
( ) \* Persegui con poco empeño mis objetivos fijados.  
( ) \* No hice nada para que se cumplieran mis objetivos.

3. **Entusiasmo.**

- ( ) \* Demostré entusiasmo e interés en todo lo que correspondió al curso.  
( ) \* Demostré poco entusiasmo.  
( ) \* Fue nulo mi interés.

4. **Participación.**

- ( ) \* Aporte de mi experiencia y participé constantemente en las actividades del curso.  
( ) \* A veces aporte de mi experiencia y conocimientos  
( ) \* No aporte al grupo

5. **Iniciativa.**

- ( ) \* Tuve iniciativa para participar  
( ) \* Tuve iniciativa pero fue poco oportuna  
( ) \* No tuve iniciativa para aportar al grupo

6. **Comunicación.**

- ( ) \* Establecí buena comunicación con el grupo.  
( ) \* No establecí comunicación alguna con el grupo

7. **Actitud.**

- ( ) \* Mi comportamiento fue positivo generando un ambiente de colaboración.  
( ) \* Mi actitud fue indiferente al grupo sin aportar ni perjudicar a nadie  
( ) \* Mi comportamiento en el grupo fue negativo y cree un ambiente difícil y problemático.

### **EVALUACIÓN GENERAL**

\* ¿ Qué es lo que hice para facilitar el aprendizaje ?

\_\_\_\_\_

\* ¿ Qué es lo que no hice para facilitar el aprendizaje ?

\_\_\_\_\_



**INSTRUMENTO  
SEGUIMIENTO DEL AGENTE**

**OBJETIVO.**

- \* Evaluar la aplicabilidad de lo aprendido en la acción formativa, antes de recibir la capacitación y después del mismo.
- \* Determinar el grado de progreso obtenido por el agente en la acción formativa con respecto al incremento de productividad en su trabajo.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se basa en las acciones concretas que va a realizar el agente en su quehacer cotidiano.</li> <li>* Permite conocer y diferenciar entre lo esperado y lo que se pudo haber obtenido a través de los cursos de capacitación.</li> <li>* Se llevaría un seguimiento de los cambios obtenidos en cada uno de los agentes.</li> <li>* Se tendrá información de las percepciones del agente a través de "Atención Conductos" y poder así comparar el antes y después de lo que escriba en éste formato y lo que la realidad es</li> <li>* Ofrecer un marco de evaluación de los cursos que permitan dar un seguimiento a los gentes, analizando si realmente hubo un aprendizaje de lo aprendido en los cursos.</li> <li>* Al dar seguimiento a la capacitación permite que el agente recuerde de nuevo lo aprendido en el curso, ya que las preguntas son específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La evaluación se realizará después de un periodo de tiempo para medir el desempeño del agente</li> <li>* Disponibilidad del agente después de 2 meses para que acuda al Centro y manifieste las mejoras o retrocesos que le ha producido en su trabajo por el curso tomado con anterioridad</li> </ul>



## SEGUIMIENTO DEL AGENTE

NOMBRE DEL AGENTE. \_\_\_\_\_  
CLAVE \_\_\_\_\_ PROMOTORÍA. \_\_\_\_\_  
FECHA EN QUE TOMÓ EL CURSO. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL CURSO. \_\_\_\_\_

Le agradecemos de antemano su sinceridad, nos interesa conocer los beneficios que ha tenido al tomar los Cursos de Capacitación reflejados en su trabajo profesional.

1. Número de ventas que ha tenido desde el curso hasta ahora. \_\_\_\_\_

2. Percepciones actuales del agente. \_\_\_\_\_

3. ¿ Los objetivos que se planteó se han cumplido ? SI NO

4. ¿ Por qué ?

\_\_\_\_\_

5. ¿Ha tenido un crecimiento en productividad desde el curso hasta el momento ?¿Por qué?

\_\_\_\_\_

6. ¿ Qué cosas ha mejorado con lo aprendido en este curso ?

\_\_\_\_\_

7. ¿ Qué cosas cambiaría en su trabajo para obtener un mayor éxito en lo que realiza ?

\_\_\_\_\_

8. ¿ Requiere usted de una mayor asesoría para el mejor desempeño laboral ?

\_\_\_\_\_

**Comentarios personales sobre los beneficios del seguimiento.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INSTRUMENTO  
EVALUACIÓN DEL AGENTE POR EL PROMOTOR**

**OBJETIVO.**

\* Conocer el punto de vista del promotor, ya que es el que tiene mayor contacto con el agente, evaluando así el desempeño y el rendimiento del mismo después de haber recibido el curso de capacitación, midiendo así el aprendizaje del agente en su actividad laboral.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>* Se pretende dar un seguimiento al agente después de cada curso de capacitación.</p> <p>* Esta evaluación sería opcional, ya que requiere de un trabajo extra a realizar por el promotor.</p>	<p>* Se requiere disponibilidad, interés y tiempo por parte del promotor para que evalúe objetivamente al agente.</p>

## EVALUACIÓN DE AGENTE POR EL PROMOTOR

Fecha \_\_\_\_\_

Señor \_\_\_\_\_

El Agente \_\_\_\_\_ tomó el curso de \_\_\_\_\_  
el día \_\_\_\_\_ nos interesa conocer si usted ha observado cambios en el  
agente que le han ayudado a mejorar en sus ventas.

Si así lo fuera, agradecemos de antemano su apoyo para contestar este cuestionario.

1. ¿Cuál es su observación general del agente. ?  
\_\_\_\_\_
2. ¿ Considera que el agente está llevando a la práctica lo aprendido en el curso ? SI NO
3. ¿ En qué áreas a observado que su agente ha mejorado ?  
\_\_\_\_\_
4. ¿ En qué porcentaje considera que el agente está aplicando el curso a su trabajo ?  
( ) 10 % ( ) 30 % ( ) 50 % ( ) 80 % ( ) 100 %
5. ¿ Ha observado algún cambio en la actitud de su agente ? SI NO
6. Enumere 4 cambios positivos en su persona o en el trabajo que desempeña que haya observado en su agente desde el curso ?  
a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_
7. ¿ Qué habilidades observa que su agente desarrolló en el curso ?  
\_\_\_\_\_
8. ¿ Qué aspectos considera que tiene y debe mejorar el agente para que tenga un mejor desempeño ?  
\_\_\_\_\_
9. ¿ Cuáles de estos aspectos a mejorar considera que el Centro de capacitación puede ayudar y apoyar al agente ?  
\_\_\_\_\_

Algunos otros comentarios que consideras importantes, ya que tus observaciones son muy valiosas para darle seguimiento al agente.

GRACIAS.

*“DERIVACIÓN PRÁCTICA  
DEL PROYECTO”  
GRUPO PILOTO*

*CURSO:*

*“PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN  
VENTAS”*

*del 12 al 16 de febrero de 1996.*

*PROYECTO:*

*“Evaluación y Seguimiento de la Capacitación  
en la Fuerza de Ventas”*

**CURSO:**  
**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

**1. Fecha.**

**12 - 16 de Febrero de 1996**

**2. Instructora.**

**Sonia.**

**3. Población:**

**20 participantes (Agentes de Ventas)**

**de 6 promotorias.**

**4. Lugar:**

**Centro de Capacitación.**



**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
SERVICIOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN.**

Población: 20 personas

Nota. En algunas de las preguntas no da un resultado del 100%, ya que algunos participantes no contestaron.

**1. Aspectos positivos de los servicios del Centro de Capacitación.**

- 30 % El personal del centro y sus instructores son muy amables.
- 20 % Excelentes instalaciones.
- 10 % Ofrecen capacitación constante a los agentes
- 5 % Excelentes instructores.
- 5 % Los cursos que enseñan son prácticos.
- 5 % Los cursos están adecuados a las necesidades de los agentes.

**2. Servicios del Centro de Capacitación en cuanto a:** ( Ver gráfica No. 1 )

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
+ Temas de los cursos:	6= 30 %	8= 40 %		
+ Contenido de los cursos:	5= 25 %	9= 45 %		
+ Instructores:	5= 25 %	9= 45 %		
+ Instalaciones:	7= 35 %	7= 35 %		
+ Material didáctico:	1= 5 %	9= 45 %	3= 15 %	1= 5 %
+ Promoción sobre cursos	2= 10 %	6= 30 %	5= 25 %	1= 5 %
+ Información sobre los cursos:	2= 10 %	5= 25 %	5= 25 %	2= 10 %
+ Personal del centro:	9= 45 %	5= 25 %		
+ Servicios de cafetería:	2= 10 %	4= 20 %	7= 35 %	1= 5 %
+ Orden y limpieza:	8= 40 %	5= 25 %	1= 5 %	

**3. Aspectos a mejorar del Centro de Capacitación:**

- 20 % Mejorar la limpieza.
- 5 % Tener una coordinación directa con el agente y acercamiento respecto a los cursos y seminarios.
- 10 % Mejorar el servicio de cafetería: poner refrescos, té, crema para café, cambiar el café es fuerte de sabor.
- 5 % Darle continuidad a esta encuesta y verdaderamente tomarla en cuenta
- 10 % Tener mayor comunicación con los agentes.
- 10 % Estricta puntualidad
- 15 % Falta de promoción para los cursos.

#### **4. Sistema de inscripción:**

40 % Excelente ( 8 personas )

35 % Bueno ( 6 personas )

Porque. Ayuda a comprometerse con los cursos, aunque falta proporcionar más información  
Ahorra tiempo

#### **5. Es útil la membresía con un derecho de horas para asistir:**

Si (12 personas) porque... 60 %

- Es útil
- Cubre el aspecto horas, actualización.
- Siempre y cuando se ajuste a las necesidades del agente.
- Aunque tenemos poco derecho de elegir el que nos guste.

#### **6. Información sobre la asistencia a cursos:**

40 % Regular ( 6 personas )

15 % Excelente

15 % Deficiente

Sugerencia proporcionarla con bastante tiempo (mínimo 15 días) a la promotora

#### **7. Calidad de los servicios en cuanto a los cursos que se transmiten en el Centro:**

45 % Buenos ( 9 personas )

30 % Excelentes ( 6 personas )

#### **8. Aspectos positivos o a mejorar de algún (os) instructor (es):**

- 15 % Los instructores en general son muy buenos
- 10 % Me gustaba como daba los cursos en Sr. Eduardo
- 10 % Los instructores tienen una gran calidad humana
- 15 % Sonia falta controlar más el tiempo para comentarios  
no comenta anécdotas  
que no repita actividades en PNL  
cuidar los tiempos muertos

Nota. Se hicieron más observaciones a Sonia en comparación a los otros instructores porque esta evaluación se aplicó al finalizar el curso de PNL con Sonia en el mes de febrero 96.

- 15 % Que los instructores exijan puntualidad a los alumnos para entrada, salida y recesos.
- 10 % Son buenos instructores pero leen mucho los contenidos y eso resta tiempo.

**9. Puntos débiles en el desarrollo de las actividades del Centro:**

- 15 % Falta comunicación.
- 15 % Ningún aspecto a mejorar.
- 10 % Falta experiencia.
- 10 % Falta elaborar más material didáctico.
- 19 % Falta promover los cursos.

**10. Ha observado cambios para mejorar los servicios del Centro:**

SI (6 personas) cuáles ... 30 %

- Mejores instalaciones y atención al personal.
- La membresía y la obligación a capacitarse exigida por la Comisión.
- Se ofreció calendario de cursos para el 1996.
- Mandan la información de cursos a las promotorías.
- Sistema de cómputo avanzado.

NO (1 persona), falta información precisa en el costo y cuáles tiene valor para la Comisión.

**13. Cumplimiento de los calendarios de los cursos como se planean:**

SI (7 personas) -- 35 %

NO (5 personas) porque ... -- 25 %

- En el pasado se cancelaron muchos por falta de participantes.
- Han cambiado mucho las fechas.

**14. Observaciones:**

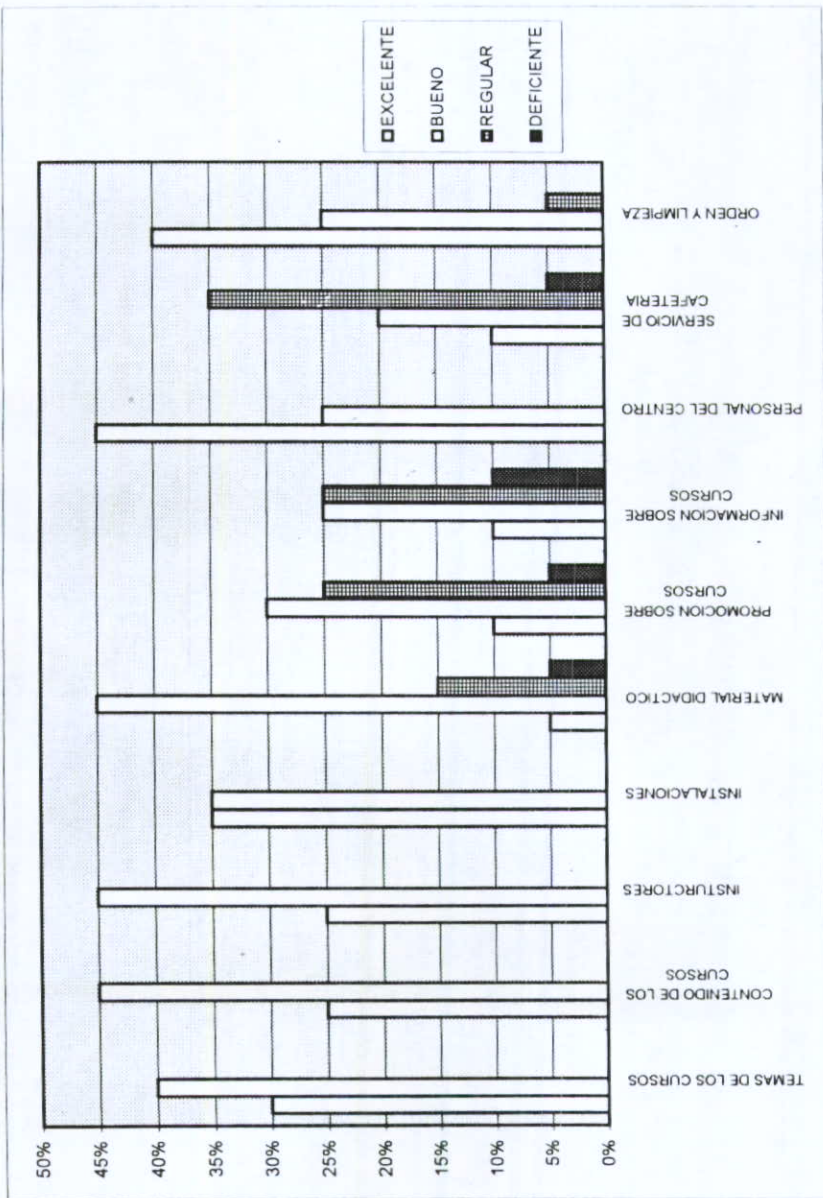
- El personal es muy amable.
- En el servicio de break poner refrescos.
- El horario de la tarde para los cursos para las mujeres es peligroso porque sale uno tarde.
- Visitar más a las promotorías.
- Proporcionar seguimiento.
- Limpieza en aseo, está muy sucio.

## GRÁFICA # 1

La siguiente grafica representa la evaluacion de los servicios de capacitación de los 20 participantes, el cual no se presenta la medición de todos los reactivos, sólo algunos de ellos.

Tiene por objeto el valorar las áreas que hay que mejorar y continuar con el nivel de calidad a aquellas áreas fuertes que se presentan en el reactivo.

GRÁFICA 1





## RESULTADOS DEL INVENTARIO PARA LA FUERZA DE VENTAS

Número total de personas del curso de PNL: 20 personas

### 1. Formación académica de los agentes de ventas.

- \* Primaria -- 1 persona - 5 %
- \* Secundaria -- 5 personas - 25 %
- \* Enseñanza Técnica Superior -- 8 personas - 40 %
  - Maestro normalista (2 personas)
  - Electrónica industrial
  - Contador
  - Técnico automotriz
  - Trabajo social
  - Administración
- \* Universidad ( 6 personas ) -- 30%
  - Enfermería
  - Médico veterinario
  - Economía
  - Administración
  - Psicología
  - Electromecánico

### 2. Cursos de capacitación.

- |                              |                                      |
|------------------------------|--------------------------------------|
| - Educación higiénica        | - Diplomado de alta dirección        |
| - Lenguaje de programación   | - Ventas                             |
| - Cédula A 15 %              | - Polider 35 %                       |
| - Beneficios 15%             | - PNL 10 %                           |
| - Publicidad y mercadotecnia | - Ventas industriales                |
| - Segucasa                   | - Daños 15 %                         |
| - Básicos 15%                | - Fianzas 10 %                       |
| - TNT                        | - Autos                              |
| - Bases legales              | - Seguro colectivo e individual 10 % |

### 3. Idiomas.

**\* Inglés:**

20 % Nivel básico

15 % Nivel medio

5 % Nivel alto

**\* Francés:**

5 % Nivel Básico

**\* Italiano:**

5 % Nivel Básico

### 5. Años trabajando en la compañía. ( Ver gráfica 3 )

1 a 2 años -- 5 %

3 a 4 años -- 15 %

5 a 30 años - 75 %

### 6. Experiencia como agente de seguros:

1 a 5 años -- 10 %

6 a 10 años - 40 %

11 a 15 años - 5 %

16 a 20 años - 10 %

21 a 30 años - 5 %

### 7. Gusto por el trabajo como agente:

50 % Tiene una buenas relaciones humanas

15 % Al lograr la venta del seguro se obtiene una gran satisfacción

10 % No se tienen límites para desempeñarse en su labor.

10 % El ser independiente.

10 % Es un reto continuo.

10 % Gana un dinero dependiendo lo que uno trabaje

5 % Es una actividad de servicio.

5 % El servicio que brinda la empresa.

5 % Convencer a la gente de la necesidad del servicio como agente.

5 % Se tiene buenas herramientas de trabajo.

5 % Manejar mi propio negocio.

Nota. El porcentaje mostrado va de acuerdo a la opinión de los participantes.

### 8. Área de oportunidad:

25 % Capacitación constante.

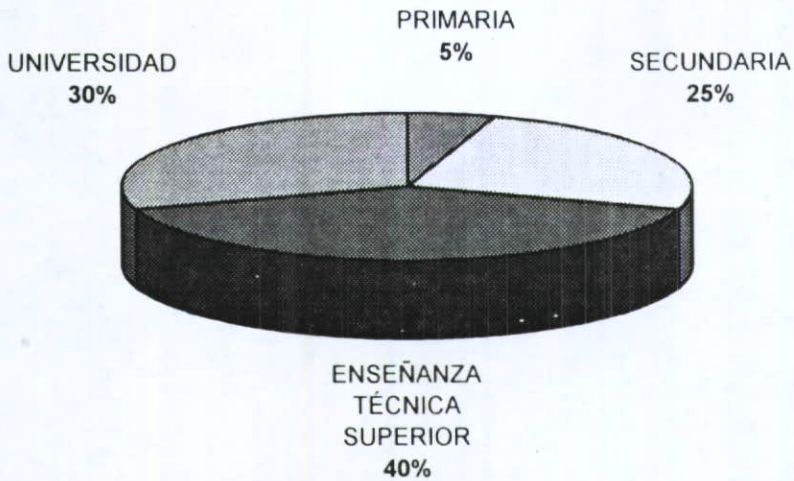
25 % Acrecentar las relaciones humanas.

## GRÁFICA #2

A continuación se presentará la gráfica donde muestra la formación académica de los agentes de ventas del curso de PNL, todo ello con el objeto de analizar el nivel de educación que tienen éstas personas y entender así su realidad de trabajo.

GRÁFICA 2

## FORMACIÓN ACADÉMICA



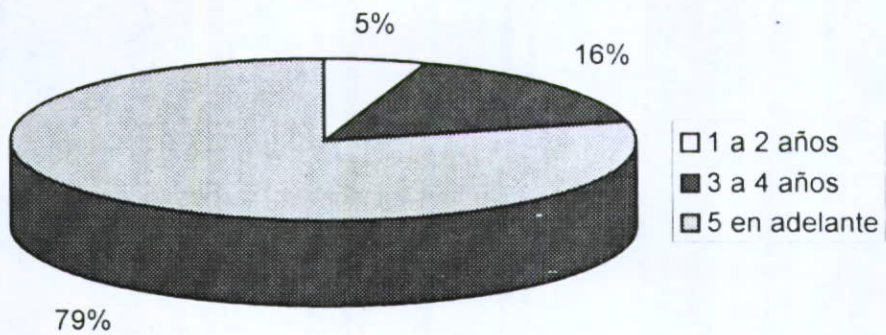
### GRÁFICA # 3

A continuación se muestra la siguiente gráfica donde mide en porcentaje los años de trabajo de los agentes de ventas en la compañía de seguros, siendo éste un dato importante para conocer el tipo de población que se tiene y poder entender su realidad de trabajo.



GRÁFICA 3

### AÑOS TRABAJANDO EN LA COMPAÑÍA COMO AGENTE DE VENTAS



## LISTA CHECABLE DE EVENTOS

Evento: \_\_\_\_\_

Inicio: \_\_\_\_\_

Coordinador evento: \_\_\_\_\_

Final: \_\_\_\_\_

Nombre instructor: \_\_\_\_\_

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

### **1. Equipos Audiovisuales:**

- T V
- Video
  - Conexión
  - Beta
  - VHS

### **2. Equipo de proyección:**

- Proyector de acetatos
  - Foco funcionando
  - Pantalla
- Proyectos de transparencias
  - Carrusel puesto
  - Pantalla

### **3. Material escrito:**

- Notas Tecnicas
- Hoja informacion para la Comisión
- Manuales
- Plan de sesion
- Lista asistencia
- Formatos de Evaluación del curso
- Exámenes
- Otros \_\_\_\_\_

### **4. Servicio Break:**

- Cafetera
- Vasos
- Cucharas
- Azúcar
- Servilletas
- Galletas
- (Refrescos)
- (Hielo)

### **5. Sala:**

- Acomodo solicitado
- Piso limpio
- Cortinas limpias
- Vidrios limpios
- Muebles limpios
- (Manteles puestos)
- (Ceniceros)
- Mesa instructor
- Silla instructor
- Jarra agua instructor
- Vaso instructor

### **6. Equipo:**

- Pizarrón de entrada
- Pintarrón
- Plumones para pintarón
- Rotafolio
- Plumones
- Lápices
- Hojas blancas
- Borrador
- Otros requerimientos

### **Revisiones (Observaciones).**

- 1a. \_\_\_\_\_
- 2a. \_\_\_\_\_
- 3a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

## CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS PERSONALES

Nombre curso. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Fecha. 12-16 Febrero 1996  
Instructora. Sonia.

1. Nivel de conocimientos del agente acerca del curso.  
Alto                      Medio                      Básico                      Nulo
2. Grado de experiencia como agente de seguros. Meses    1 año    2 años    3    4    5 en adelante
3. Características personales que puedo aportar al curso.
4. ¿ Qué aspectos considero que debo mejorar ?
5. ¿ Cuáles con mis expectativas del curso ?

### Nivel de conocimientos.

( Ver Gráfica 4 )

### Grado de Experiencia como agente.

( Ver Gráfica 5 )

- |                                 |                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| * Nivel Alto: 1 persona 5 %     | * 5 años adelante: 15 persona. 75 % |
| * Nivel Medio: 3 personas 15 %  | * 4 años: 1 persona 5 %             |
| * Nivel Básico: 6 personas 30 % | * 3 años: 2 personas 10 %           |
| * Nulo: 10 personas 50 %        | * 2 años: 1 persona 5 %             |

**Total. 20**

### Expectativas del curso.

- 30 % Aprender a utilizar técnicas
- 25 % Aplicar los conocimientos del curso.
- 10 % Mejorar los conocimientos anteriores de PNL.
- 10 % Conocer la manera de cómo comunicarme con las personas
- 5 % Tener cambios de hábitos para las ventas.
- 5 % Como promotor, mejorar las prácticas para capacitar a agentes.
- 5 % Mejorar la calidad humana.
- 5 % Poner en práctica los conocimientos.
- 5 % Poderme relacionar más fácilmente y eliminar temores al enfrentarme con gente desconocida.
- 5 % Ver nuevas oportunidades en tiempos de crisis.
- 5 % Aprender a detectar las necesidades de servicio de los clientes.
- 5 % Conocerme más a mi mismo.

Nota. Estos porcentajes representan las opiniones de los participantes.

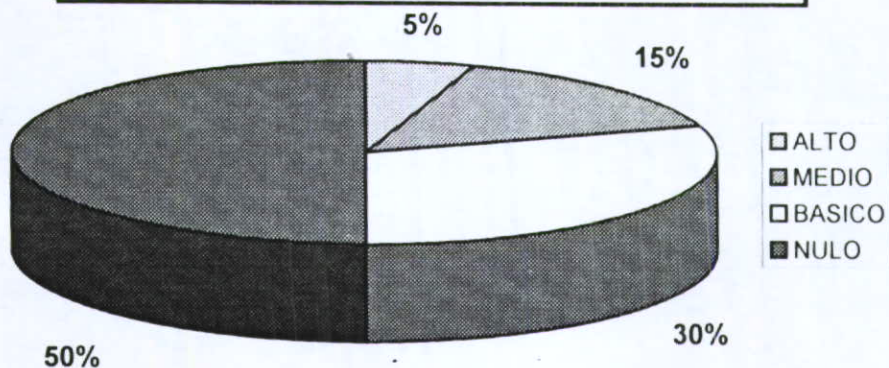
## GRÁFICA # 4 Y 5

La siguiente gráfica se presenta el nivel de conocimiento de los participantes sobre el curso de Programación Neurolingüística, para que el instructor lo tome como base para impartir el curso considerando ese nivel de conocimiento.

La otra gráfica muestra el grado de experiencia como agente, el cual ayudará para conocer el nivel de experiencia en su trabajo profesional y poder así adecuar la metodología planeada en el curso.

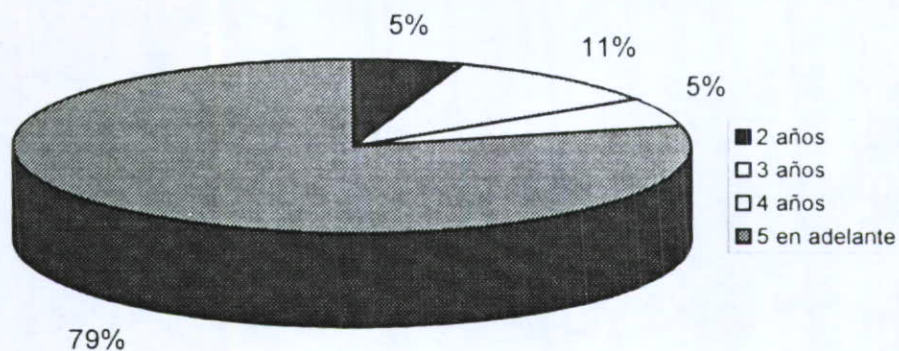
GRÁFICA 4

### NIVEL DE CONOCIMIENTO EN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA



GRÁFICA 5

### GRADO DE EXPERIENCIA COMO AGENTE DE VENTAS





### EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

Instructora. Sonia.

Fecha de evaluación. 12 al 16 Febrero 1996.

Curso. Programación Neurolingüística.

Evaluada por Georgina López Aranda Ramirez.

#### ASPECTOS POSITIVOS

#### ASPECTOS A MEJORAR

##### INICIO DE LA SESIÓN

- \* Organizó la sesión en función de actividades que se deben realizar
- \* El material didáctico fue de acuerdo al contenido a exponer
- \* Estuvo listo el material al iniciar las sesiones.
- \* Entregó el material didáctico a los agentes al iniciar la sesión
- \* Colocó a los participantes de acuerdo a los requerimientos de la sesión
- \* Motivó inicialmente la sesión.

##### PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES

- \* En ocasiones provocó la intercomunicación de los participantes entre si
- \* Propició la intercomunicación de los participantes con el instructor
- \* Dio importancia a las intervenciones de cada uno de los participantes
- \* En ocasiones hizo que participara todo el grupo
- \* Respeto el punto de vista de cada uno de los participantes
- \* Antes de cambiar un tema, preguntó si había dudas
- \* Dio oportunidad a los participantes a formular preguntas

##### INICIO DE LA SESIÓN

- \* Iniciar puntualmente las sesiones. Llegar 15 min. antes para supervisar que esté todo en orden en la sesión.
- \* Si un participante llega tarde, introducirlo a la sesión.
- \* Al iniciar, tener listo su material de trabajo, para no tardar en acomodarlo al iniciar.
- \* Al inicio de la sesión hacer que algunos participantes se integren al grupo con sus bancas porque se dan la espalda unos con otros.
- \* Plantear los objetivos a seguir en la sesión.
- \* Repasar los requerimientos de la sesión
- \* Dar pautas o normatividades para evitar las faltas de respeto

- \* Al motivar hacerlo con mayor dinamismo

- \* Al iniciar la sesión dar una inducción al tema

##### RECURSOS DIDACTICOS

- \* Variar más los estímulos en el material didácticos, no sólo rotafolio y retroproyector
- \* Al utilizar el rotafolio, manejar diferentes colores para escribir se recomienda escribir con letra legible

##### PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES

- \* Despierta el interés de algunos agentes, hacer participar a todos para involucrarlos
- \* Lograr que los agentes cooperen y participen en el grupo ya que normalmente participan unos cuantos
- \* Al preguntar abiertamente, dar un orden a los participantes para que hablen
- \* Procurar no desviarse del tema a exponer, ya que en un curso es común que suceda
- \* Involucrar más a todos los participantes.
- \* Hay que permitir que el participante hable sin interrumpir su diálogo

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS A MEJORAR
<p><u>TRABAJO EN CLASE (DINÁMICAS)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tuvo mucho acercamiento en el trabajo en equipo con los participantes.</li> <li>* Realizó las actividades planeadas para la sesión.</li> <li>* Al trabajar en equipo enriqueció a cada grupo orientándolo.</li> </ul> <p><u>ASPECTOS PERSONALES INSTRUCTOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilizó un lenguaje adecuado a los agentes.</li> <li>* Demostró dominio del tema, pero se encontró muy nerviosa las primeras sesiones.</li> <li>* Favoreció un clima agradable que invitó al trabajo.</li> <li>* Presentación personal adecuada.</li> <li>* Se colocó en un lugar visible al grupo.</li> <li>* Utilizó un tono de voz adecuado al local.</li> <li>* Se expresó de forma amena y tranquila.</li> <li>* Se mostró las últimas sesiones con seguridad.</li> <li>* Mantuvo compostura en las sesiones.</li> <li>* Buena soltura en manos.</li> <li>* Reconoció en algunas preguntas que no tenía el conocimiento sobre ello.</li> <li>* Mostró interés por la materia presentada.</li> <li>* Se colocó al nivel de los participantes.</li> <li>* Comprensiva con los participantes, dio comentarios positivos en la sesión.</li> <li>* En ocasiones sensibilizó a los participantes para encontrar la aplicabilidad del tema.</li> <li>* Expuso los contenidos adecuados al nivel de los participantes, faltó equilibrar la teoría con la práctica.</li> <li>* Metodología: Expositiva y Participativa.</li> </ul>	<p><u>TRABAJO EN CLASE (DINÁMICAS)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Si se realiza una actividad y el agente no lo quiere hacer, hay que sensibilizarlo de su importancia.</li> <li>* Procurar hacer dinámicas diferentes, para evitar la monotonía.</li> <li>* Comprobar la comprensión por parte de los agentes al realizar ejercicios, haciéndoles preguntas directas.</li> <li>* Para formar equipos se recomienda señalar con números secuencialmente para que se reúnan aquellos que tengan el mismo número, para que se conozcan y convivan todos.</li> <li>* Ajustarse a los tiempos previstos para cada actividad y lograr cumplir con todas las actividades a tiempo.</li> <li>* Al realizar un ejercicio, definir el tiempo.</li> </ul> <p><u>ASPECTOS PERSONALES INSTRUCTOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Hay que conocer técnicas de disciplina para el grupo, hay que modular más la voz para llamar la atención al grupo.</li> <li>* Tener mayor seguridad en sí mismo, para exponer y responder adecuadamente.</li> <li>* Dirigir la mirada a todos los participantes.</li> <li>* Tener movimientos corporales en el aula.</li> <li>* Subir tono de voz si el aula es amplia.</li> <li>* Procurar no decir muletillas.</li> <li>* Improvisar si surge un problema en el grupo para que no baje el nivel de motivación en el que se encontraban el grupo.</li> <li>* En el receso utilizar el tiempo justo sin pasarse más del necesario.</li> <li>* Mostrar mayor interés por el aprendizaje de cada participante.</li> </ul>
<p><u>CONCLUSIÓN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Al finalizar, logró los objetivos planeados del curso.</li> </ul>	<p><u>CONCLUSIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprobar la comprensión y adquisición de los contenidos de cada participante, a través de preguntas.</li> <li>* Al finalizar, enfatizar en los puntos claves de la sesión, ya que serán los que retendrán más.</li> <li>* Realizar conclusión final de lo más relevante.</li> <li>* Realizar una síntesis final del curso.</li> <li>* Anunciar el tema del curso siguiente del programa para que asistan.</li> <li>* Dar el tiempo necesario para evaluar al curso y el instructor al cierre del mismo.</li> </ul>





## RESPUESTAS DE LA OPINIÓN SOBRE LOS CURSOS.

1. 30 % En general todo el curso de PNL.
  - 5 % Canales perceptivos.
  - 5 % Rapport.
  - 5 % Circulo de excelencia
  - 5 % Sintonía.
2. 20 % Tiene aplicación inmediata.
  - 10 % Es útil como vendedor descubriendo más técnicas.
  - 5 % Es práctico y motivador.
  - 5 % Ayuda porque aprende uno a saber tratar a las personas
3. SI ----- 14 personas.
4. 15 % Es buena técnica de superación.
  - 5 % Para ampliar el panorama de vida.
  - 5 % Complementa y motiva a quien tiene ganas de superarse.
  - 5 % Manera práctica de eficientar las ventas.
  - 5 % Para mejorar el trato con los clientes
  - 5 % Es muy aplicable.
5. 5 % Aprovechar más el tiempo, para no dejar tiempos muertos.
  - 5 % Delimitar tiempos y dejar los comentarios al final.
  - 5 % Organizar más el tiempo, ya que no se respetar tiempos de ejercicios casi al finalizar el curso por el tiempo recortado.
  - 5 % Implementar más papelería didáctica.
  - 5 % Tener cuidado en la limpieza de los salones.
6. 10 % En general tomo me gustó.
  - 5 % Es motivante, aplicable.
  - 5 % Aprendi a conocer los sentimientos de los demás.
  - 5 % Hay ambiente de confianza, integración y mucha disposición.
  - 5 % Dinámico, participativo y práctico.

- 7 5 % La segunda parte de PNL.
- 5 % Sobre servicios
- 5 % Cierre y objeciones prácticas.
- 5 % Locución.
- 5 % Relaciones Humanas, ventas y servicios
- 5 % Selección de riesgos y daños.
- 5 % Seguros de grupo.
- 5 % Cédula B.
- 5 % Taller de ventas -- Fianzas.

8 (+) Aspectos positivos

- 25 % Ofrece buenos servicios el Centro de Capacitación.
- 5 % Buenos servicios del personal que trabaja aquí.

(-) Aspectos a mejorar

- 5 % Los horarios de capacitación sean en la mañana.
- 5 % Falta agua en los baños después de las 6.00 de la tarde.
- 5 % El equipo de materiales didácticos es regular

En cuanto el curso de PNL:

- 5 % No se delimitan los tiempos que se deben llevar en los ejercicios.
- 5 % Realizar ejercicios más variados.
- 5 % Tener mayor oportunidad para aclarar dudas
- 5 % Es importante que se precisen más los contenidos



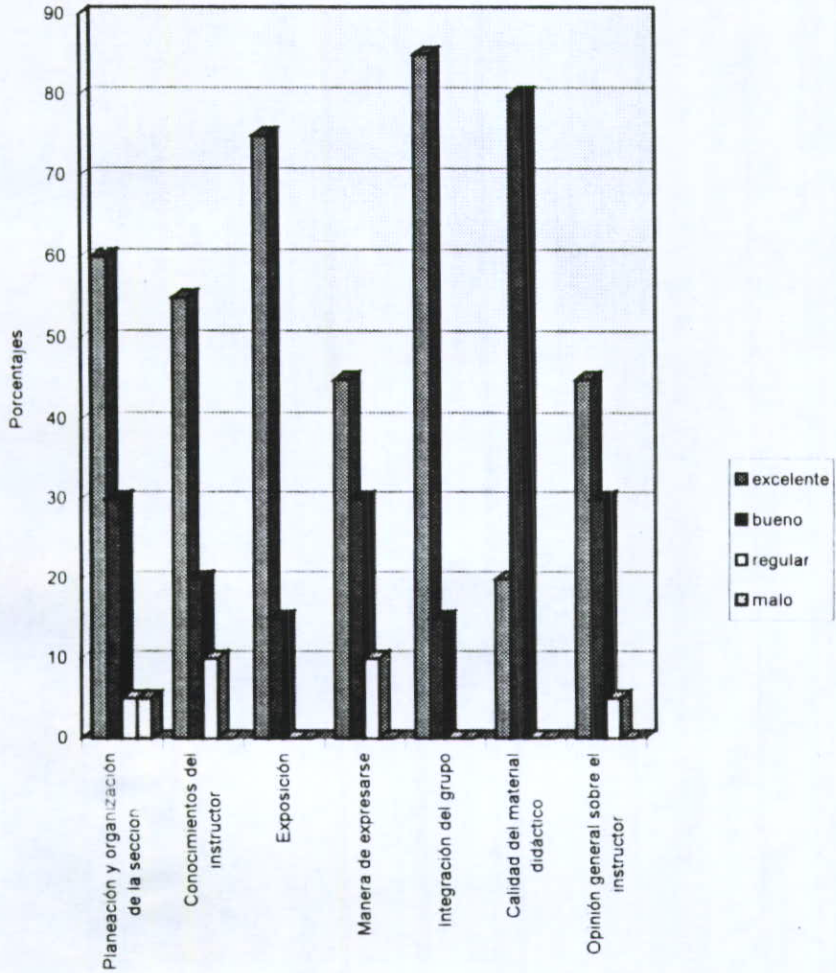
## GRÁFICA # 6

La gráfica siguiente muestra la evaluación de los participantes hacia el instructor, midiendo niveles de planeación, realización del evento, expresión personal del instructor, material didáctico, etc.

Tiene como objeto que el instructor conozca la percepción de los agentes y el grado de satisfacción analizando los aspectos positivos y los que hace falta mejorar para ofrecer un mejor servicio.

GRÁFICA 6

EVALUACION DEL INSTRUCTOR,  
CURSO PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA



## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CURSO

	<b>5</b> <small>Excelente</small>	<b>4</b> <small>Muy bueno</small>	<b>3</b> <small>Aceptable</small>	<b>2</b> <small>Regular</small>	<b>1</b> <small>Deficiente</small>	<b>0</b> <small>Malo</small>
1. Expectativas del curso. (personas)	9-45%	6-30%	1-5%	2		
2. Organización del curso.	6-30%	5-25%	5	2		
3. Material didáctico utilizado.	7-35%	5	5	1		
4. Programación del curso.	10-50%	6	2-10%	0		
5. Tiempo del curso.	7	5	5	2		
6. Teoría y práctica.	10	5	1	0		
7. Combinación teoría y práctica.	13-65%	4-20%	1	0		
8. Calidad en las exposiciones.	9	9	2	0		
9. Variedad y amabilidad en sesiones.	12-60%	3	3	2		
10. Dinámicas.	12	4	1	1		
11. Participación grupo.	9	8-40%	1	0		
12. Atención a participantes.	11-55%	6	1	0		
13. Interés en el curso.	10	8	0	0		
14. Adquisición contenidos curso.	10	4	5	0		
15. Calidad.	9	8	3	0		
16. Utilidad.	10	7	1	0		
17. Aplicabilidad.	11	4	2	0		
18. Servicio de Break.	3-15%	4	6	2	2	
19. Instalaciones.	12	5	0	0		

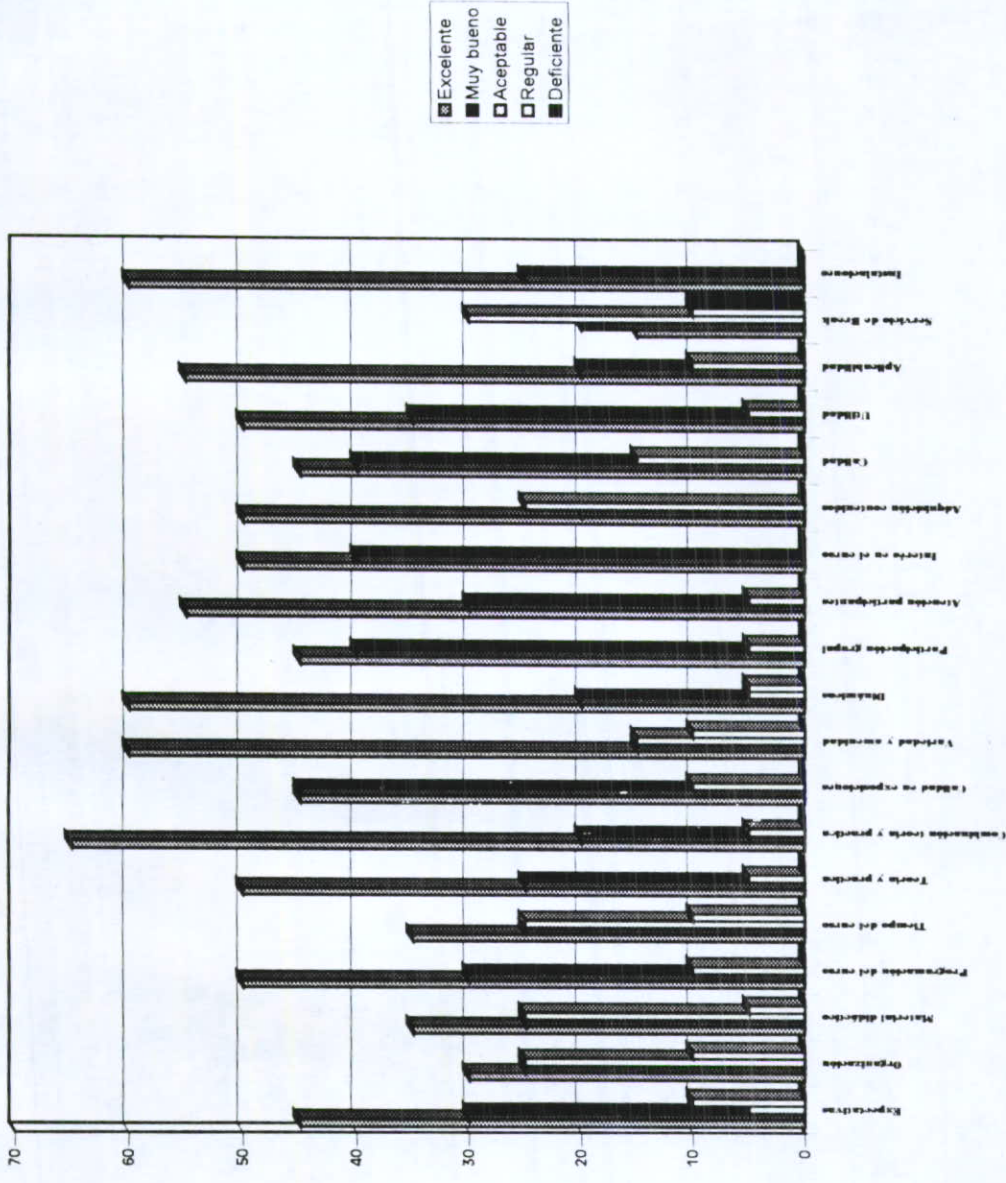
### **OBSERVACIONES.**

- \* Sería exitoso un segundo curso de PNL para darle secuencia
- \* Instructor muy motivador.
- \* El curso fue útil e interesante para aplicarlo a la profesión
- \* Faltó tiempo para exposiciones de las dinámicas y retroalimentar el curso.
- \* El servicio de cafetería mejorarlo:
  - + No hay refrescos
  - + Café de mala calidad.
- \* Falta ventilación de los salones antes de entrar a la sesión.
- \* Informar antes sobre el curso que se va a tomar.
- \* El material didáctico (manual) es pobre, ya que se pierde tiempo copiando.
- \* Se prolongan los comentarios al participar los compañeros.

## GRÁFICA #7

La siguiente gráfica nos presenta claramente en porcentajes los resultados de la evaluación del curso, tomando en cuenta los estándares de calidad que según la percepción del asistente con respecto al curso impartido

GRÁFICA 7





**LISTA DE AGENTES**  
**CURSO. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN VENTAS.**

NÚMERO AGENTE	PERCEPCIONES
------------------	--------------

1995	Mensual 1995	Enero-Abril 1996	Porcentaje 1996
------	-----------------	---------------------	--------------------

1	5760.77	480.06	2136.91	37 %
2	92.63	1791.05	11320.63	52 %
3	28206.41	2350.53	20066.47	71 %
4	7143.12	595.26	1983.91	28 %
5	50947.17	4245.59	11633.63	23 %
6	37324.12	3110.34	18628.71	50 %
7	42448.10	3537.34	16442.10	39 %
8	30843.41	2570.28	14220.35	46 %
9	25301.62	2108.46	8694.91	34 %
10	48222.17	4018.51	16043.66	33 %
11	-----	-----	-----	-----
12	23432.68	1952.72	7083.35	30 %
13	19327.15	1610.59	3997.79	21 %
14	8732.48	727.70	2623.12	30 %
15	14854.27	1237.85	7027.90	47 %
16	14514.89	1209.57	10321.08	71 %
17	49254.54	4104.54	10292.03	21 %
18	208825.4	17402.11	13502.05	6 %
19	12576.06	1048.00	12442.58	99 %
20	20367.14	1697.26	2680.45	13 %
				34 %

**RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE LOS AGENTES  
SEGUIMIENTO DEL CURSO DE PNL**

**2. Percepciones actuales de los agentes de enero a marzo de 1996.**

( Ver Gráfica 8 )

- 86 %	- 42 %	- 26 %	- 18 %	
- 63 %	- 39 %	- 23 %	- 15 %	(cada persona)
- 45 %	- 29 %	- 22 %	- 10 %	

**3. ¿ Se cumplieron con los objetivos propuestos en el curso ?**

SI 11 personas -- 55 %

**4. ¿ Por qué ?**

10 % Ha sido muy motivante y aplicable el curso, es notorio en las ventas y en las citas con los clientes.

- 5 % No lo he aplicado a su totalidad por diversas circunstancias en la venta.
- 5 % Las ventas son más exitosas, ya que prospectas mejor al cliente.
- 5 % Me ha ayudado el curso pero no como se debe
- 5 % Me falta tener mayor habilidad en PNL para llevarlo en práctica un 100%
- 5 % Me ayudó a conocer más las relaciones con las personas
- 5 % Me ayudó para analizar a los demás para poder entenderlos.
- 5 % No lo he puesto en práctica en el área de ventas pero sí familiar
- 5 % El taller me ayudó para conocer nuevas técnicas para vender
- 5 % Al aplicarlo en el momento del curso ayudó para aprender desde el primer día
- 5 % He hecho el conocimiento como propio y he transmitido lo aprendido

**5. Crecimiento en productividad desde el curso hasta ahora.**

SI - 8 personas -40 %      NO - 4 personas -20 %

( + )

- 10 % Falta completar el programa con una segunda parte.
- 10 % El curso ha ayudado pero no al momento, sino poco a poco, en gran medida lo que ayuda es la experiencia del agente.
- 5 % Me ayudó a tener espíritu de lucha.
- 5 % Solamente en el mes de abril lo he podido aplicar.
- 5 % Me ayudado pero no solo por el curso sino por la experiencia y recomendaciones
- 5 % Por las habilidades aprendidas

( - )

10 % No lo he puesto en práctica un 100%.

5 % Baja la venta pero aumenta la calidad de clientes por el trato que se les da.

5 % No ha sido este el motivo de mi incremento de ventas sino la experiencia como agentes, ya que uno tiene una estructura firme que lo ayuda a consolidarse.

5 % Ha habido poco incremento en ventas.

#### **6. Aprendizaje del curso:**

15 % Tener mayor seguridad de sí mismos

10 % Control de sí mismo

10 % A quitar los miedos personales, ya que el grupo propicio que todos participaran activamente

5 % Olvidarse de actitudes negativas

5 % Prospeccionar a los clientes

5 % Tomar decisiones seguras con los clientes

5 % A dar más de lo que recibe uno.

5 % A comprender más a las personas para ayudarlas

5 % Con este material he capacitado a mayor número de agentes

5 % Para canalizar el canal perceptivo que se encuentra el cliente

5 % Conoci más sobre la entrevista con el cliente y estar en sintonía con él

5 % Actitud positiva y no programarse a lo negativo ya que lo ha aplicado a personas cercanas a mí

#### **7. Cambios en el trabajo para obtener mayor éxito en lo que realiza:**

10 % Ampliar más lo que se aprende en los cursos

10 % Falta de apoyo por el promotor.

5 % Actualización día a día

5 % Utilizar una mejor metodología de venta

5 % Evitar la pereza

5 % Dedicarle más tiempo a la capacitación

5 % Dedicarle trabajo de calle para ventas, ya que los ingresos que tengo son sólo por recomendaciones

5 % Tener una guía en que basarme.

5 % En un momento de readaptación para tener mayor crecimiento con el cliente

5 % Profundizar más en los temas que aprendo.

5 % Analizar el objetivo que tiene cada cliente y tener como agente las herramientas necesarias para ayudarlo

5 % Falta tiempo para organizarme con los clientes

**8. ¿ Requiere de mayor asesoría para mejorar el desempeño laboral ?**

SI - 5 personas - 25 %

NO - 7 personas - 35 %

20 % Esperaremos la segunda parte del curso.

15 % Posteriormente voy a solicitar la asesoría.

5 % Requiere de aplicarlo más para analizar si tengo dudas al respecto.

5 % Existen muchas dudas ya que la realidad de trabajo es diferente.

5 % Si el Centro de Capacitación tiene mayor información en cuanto a PNL, favor de enviármela para conocer más sobre el tema.



### COMENTARIOS PERSONALES SOBRE LOS BENEFICIOS DEL SEGUIMIENTO:

- \* El seguimiento que brinda el Centro de Capacitación permite tener un contacto mucho más cercano con el agente después de que finaliza el curso.
- \* Es muy beneficioso para uno el que alguien se interese por el rendimiento personal.
- \* Es muy importante sentirse valorado y tomado en cuenta como agente.
- \* Es bueno que alguien se preocupe por el bienestar del agente.
- \* Ayuda porque aumenta la calidad del servicio del Centro de Capacitación.
- \* Normalmente surgen dudas y es bueno que se brinde asesoría.
- \* Al dar un seguimiento a la capacitación deja pensar que hay interés permanente y no sólo lucrativo.
- \* Es bueno porque señala que la capacitación va más allá de un simple curso, con un interés verdadero.
- \* Considero que ésta es una de las labores esenciales de un Centro de Capacitación.
- \* Es bueno porque se retroalimenta al agente en cuanto a que ayuda a recordar algunos aprendizajes obtenidos en el curso y te motiva a que continúes practicándolo.
- \* En muchos lugares se da seguimiento y si esto se reflejara en ventas es una labor determinante que el Centro proporcione estos servicios, dándole continuidad de lo que aprende.
- \* La entrevista que se hace para darle seguimiento sirve como recordatorio del curso y el agente recuerda la importancia de aplicar lo aprendido.
- \* Es un excelente servicio que puede dar el Centro de Capacitación hacia la atención al agente.
- \* Es muy positivo que haya acercamiento con los agentes y el Centro.
- \* Toda esta información a la larga se convierte en base para el perfeccionamiento de los programas y los servicios.
- \* Se siente uno tomado en cuenta como persona.
- \* La gente necesita atención personal y asesoría.

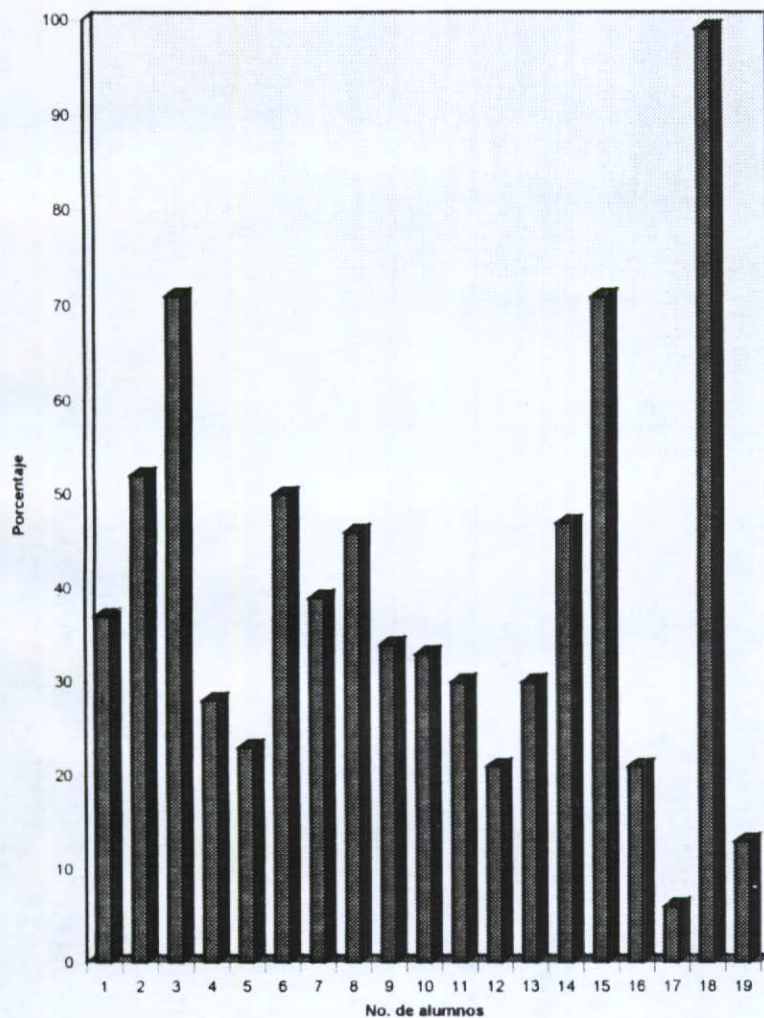


## GRÁFICA #8

La última gráfica presenta el incremento en sus percepciones de enero a abril, siendo el periodo antes del curso, durante y después del curso, donde se analizó la razón de su incremento y decremento de sus ingresos.

GRÁFICA 8

INCREMENTO EN PERCEPCIONES DE LOS  
AGENTES EN EL PERIODO DE  
ENERO - ABRIL 1996



*CONCLUSIÓN.*

Al iniciar esta investigación se planteó como meta fundamentar en la teoría y demostrar en la práctica los elementos más importantes que se tienen que destacar para lograr concientizar a las personas de lo esencial que es en su labor como formadores al capacitar el vitalizar y de algún modo crear modelos de evaluación y seguimiento de todos los procesos educativos que realizan tomando en cuenta las necesidades de su empresa.

Por ello se considera como herramienta básica el hecho no sólo de mostrar o fundamentar algunos aspectos que pudieran ser claves para la labor como instructores, sino que esta investigación va más allá de la simple teoría que de alguna forma es importante para cualquier descubrimiento o creación, pero se logra una mejor fundamentación cuando se muestra ya el diseño y que de algún modo se dedica el tiempo suficiente para aplicarlo y demostrar su efectividad en una población determinada.

Otro aspecto que creo que aporta este trabajo es el que se concientizó y demostró al personal un método efectivo y práctico para que en la empresa se eliminen problemas o barreras que el mismo factor humano está provocando, me refiero a la aplicación del sistema de Desarrollo Organizacional como una gran herramienta clave para dar solución a todo obstáculo que limita el crecimiento de cada integrante de la empresa y en general a todo el organismo. Ya que la mentalidad que crea y busca es lograr que haya una respuesta al cambio cuya finalidad es adoptar creencias, valores, actividades y estructuras en las organizaciones para lograr un crecimiento pleno.

El D O es un cambio planeado, donde al prever adelanta los hechos, logra que haya una involucración de todos, la cual tiene como meta el que se superen situaciones actuales problemáticas, buscando promover lo razonable y evitar a como de lugar la resistencia de las personas para poder así recompensar la actividad creativa, innovadora y diciendo no al conformismo mediocre y buscar promover responsabilidad, madurez y dedicación de cada uno de los integrantes que forman la organización.

Se demostró en la investigación que la empresa juega un papel muy grande ante la sociedad, ya que su nivel de responsabilidad es no sólo el lograr que se produzca más en el menor tiempo y menor costo de los productos (si fuera el caso de una empresa de producción), sino el ser generador de empleo, de cambio, progreso y sobre todo que busque constantemente lograr el crecimiento y mejoramiento de cada uno de sus trabajadores y la satisfacción de los mismos.

Y es la capacitación una de las herramientas que ayuda a lograr que estos objetivos se hagan realidad, al encaminarse a proporcionar conocimientos, habilidades y modificar actitudes a todos los niveles para que cada persona desempeñe con gusto adecuadamente su trabajo.

La labor en la investigación no fue sólo la de patentizar la importancia de la capacitación sino profundizar en su proceso, analizando de forma profunda la tercera etapa de evaluación y seguimiento la cual muchas veces se queda coartada al realizar un curso de capacitación.

A esta etapa se le dio mayor énfasis tanto por su importancia como por la inquietud de descubrir las razones de por qué algunas empresas al capacitar dejan la labor en la etapa de realización (impartiendo únicamente el curso) y en ocasiones realizan alguna retroalimentación, pero no dejan ninguna medida práctica que justifique o apruebe el trabajo realizado por los instructores o las personas que organizaron dicho curso.

Es clave remarcar la importancia de conocer si realmente fue útil y práctico el curso que se impartió y de algún modo conocer si aprendieron los participantes durante y después del mismo, sólo se puede comprobar a través de herramientas definidas de evaluación y seguimiento especiales para dicho evento.

Un ejemplo claro se demostró en el quinto capítulo con la derivación práctica, donde para diseñar y sistematizar formatos que apoyarán la labor del instructor fue necesario primero conocer la población para el cual fueron dirigidos, a su vez conocer la filosofía de la empresa para que



conjuntamente se trabajara y poder crear así un sistema de medición para obtener datos de cada uno de los participantes que se capacitaron.

Con estos elementos se pudo elaborar formatos que se aplicarán en cada etapa del proceso e ir descubriendo a través de ellos los aciertos y errores que se pudieran cometer durante el curso y después de él, y conocer también mucho más al tipo de persona que se capacita para ofrecerles un mejor servicio e ir mejorando día con día los programas de formación y lograr que la capacitación sea para todos una demanda a la vez que útil, necesaria para el trabajo de cada quien.

El poder aplicar este modelo durante un año consecutivo, fue muy positivo ya que se dio el tiempo necesario para planear y organizar estratégicamente todo y con el mayor de los éxitos, aplicándolo a un grupo piloto el cual dio un resultado ante dicho modelo.

El tiempo dedicado a la aplicación fue muy bueno y de forma exitosa, ya que se tomó como base un grupo piloto de personas adultas, con un número de años acumulados de trabajo en la compañía, añadiéndole a esto el curso elegido que fue muy completo ya que se pudo medir no sólo conocimientos sino habilidades y cambios de actitudes.

Los resultados que se obtuvieron ayudaron a la empresa a conocer más a su personal, a brindarle con la evaluación y el seguimiento una atención más personalizada y constante, por el tipo de personas que son las que se capacitan, era una población difícil de evaluar, ya que son personas externas a la empresa pues su trabajo es fuera de éste (agentes de ventas), pero necesitan el apoyo de la compañía para capacitarse, era por eso que la labor de diseño y elaboración era compleja, las personas que se capacitaron observaron mayor interés por parte del personal, ya que se les brindó mayor atención, por ser en la realidad un gran número de personas a las que se capacita, se decidió utilizar este modelo a dos tipos de poblaciones en concreto: a aquellos agentes de ventas que ingresan a la compañía (suelen al poco tiempo desmotivarse al no ver resultados a corto plazo) y a los agentes que tiene mucho tiempo trabajando en ésta profesión en los que de algún modo existe también un desinterés y desmotivación.

Para finalizar es importante mencionar que este modelo se puede aplicar a cualquier necesidad que la empresa requiera, siguiendo el mismo patrón para el cual fue diseñado. Es por ello que las empresas se preocupan por lograr cambios en su personal tienen que lograr que busquen trascendentemente ser mejores y aportar cada uno todas sus potencialidades provocando ser mejores y así aportar todo lo que son y pueden ser a los demás. Y por consiguiente la empresa se verá beneficiada siendo también una generadora de cambio y progreso a la sociedad.

*BIBLIOGRAFÍA.*

1. ALONSO ESCONTRELA, Ma. Luisa. "**Claves de la Formación de la Empresa**". Revista de Ciencias de la Educación. No. 158. 1994.
2. CHIAVENATO, Loalberto. "**Administración de Recursos Humanos**" Editorial Mc. Graw Hill México. 1993. P. 556.
3. B. CROSBY, Philip. "**La Organización Permanentemente Exitosa**" Editorial Mc. Graw Hill México. 1994. P.270.
4. L.L. CUMMINGS Y P. SCHWAB, Donald. "**Recursos Humanos**" Desempeño y Evaluación Editorial Trillas. México. 1991.
5. F. DRUCKER, Peter. "**La Gerencia**" Editorial El Ateneo. Argentina. 1990.
6. FERNÁNDEZ APARICIO, José A. LAZORLA CASTRO, Angelina. "**Productividad del Factor Humano**" Grupo Noriega Editores. México D.F. 1991.
7. FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. "**El proceso Administrativo**" Editorial Diana México D.F. 1987. P. 85-96.
8. B.B. GARDNER Y D.G. MOORE. "**Relaciones Humanas en la Empresa**" Ediciones Rialp, S.A. Madrid España. 1974. P. 431.
9. GÓMEZ LLERA, Germán y PIN, José Ramón. "**Dirigir es Educar**" Serie de Mc. Graw Hill de Management. 1994 P. 312.
10. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. "**Comportamiento Humano en el Trabajo**" Comportamiento Organizacional Editorial Mc. Graw Hill
11. LLANO CIFUANTES, Carlos. "**Análisis de la Acción Directiva**" Editorial Limusa. México. 1979. P. 59.
12. MORENO BAYARDO, Ma. "**Didáctica**" Fundamentación y Práctica Editorial Progreso, S.A. México. 1990. P. 125.
13. MORFIN HIERRO, Jorge. CANTO M. Antonio. "**Organización y Desarrollo**" Editorial Noriega Limusa. México. 1991. P. 49 - 59.
14. MUNCH GALINDO Y GARCÍA MARTÍNEZ. "**Fundamentación de Administración**" Editorial Trillas. México. 1992. P. 47.
15. PINTO VILLATORO, Roberto. "**Proceso de Capacitación**" Editorial Diana 2a Edición. 1990. P. 195.

16. PUCHOL, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Editorial Esic. Madrid España 1993. P. 390.
17. REZA TOSINO, Jesus C. "Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones" Editorial Panorama México D.F. 1995. P. 219.
18. ROBBINS, Stephen "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall. México 1994. P. 718.
19. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro "Administración de la Capacitación" Editorial Mc Graw Hill. Serie Capacitación efectiva. México. 1995. P. 119.
20. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro "Formación de Instructores" Editorial Mc Graw Hill. Serie Capacitación efectiva. México. 1993. P. 186.
21. RODRIGUEZ, Dario "Gestión Organizacional" Universidad de Guadalajara Editorial Gamma México 1991. P. 188.
22. RODRIGUEZ VALENCIA "Organización Contable y Administrativa de la Empresa" Editorial ECASA México 1989. P. 1-13.
23. SANCHEZ CERESO "Tecnología de la Educación" Editorial Santillana Madrid 1991.
24. SH ICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" 2a Edición Editorial Limusa México 1982.
25. J. SMITH, Barry "ABC de la Capacitación Práctica" Editorial Mc Graw Hill. 2a Edición México 1990. P. 426.
26. STRAUSS Y SAYLES "Personal" Problemas Humanos de la Administración Editorial Prentice Hall México 1981.
27. WENDELL FRENCH "Administración de Personal" Desarrollo de Recursos Humanos Editorial Limusa México 1993. P. 620.





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