



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**T E S I N A**

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN COMO  
ESTRATEGIA PARA LA MEJORA CONTÍNUA DE ATENCIÓN  
EN SERVICIO AL CLIENTE

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA**

ABIGAIL ORTEGA GALCIA

**ASESORA**

LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por brindarme la vida, el tiempo, la inteligencia y la oportunidad de hacer realidad y concluir esta etapa tan importante de mi formación profesional; por guiarme en todo momento y darme las fuerzas para continuar con esta meta y no desfallecer. Todo lo que soy y tengo es gracias a Él.

### **A MIS PADRES**

Noemí Galicia y Eduardo Ortega por su infinito amor, cuidado, paciencia, esfuerzo y entrega total durante toda mi vida; su apoyo incondicional me ha permitido llegar hasta aquí. Ustedes son mi mayor inspiración y las palabras se quedan cortas para expresar tan grande y profundo agradecimiento.

### **A MI FAMILIA**

Un especial y profundo agradecimiento a mi tía Rocío Galicia por desvelarse conmigo y ayudarme en todas las formas posibles para realizar este trabajo. Muchas gracias a toda mi familia por siempre estar a mi lado. a mis abuelitos Jesús y Elena por todo su cariño y atenciones que jamás olvidaré.

### **A MI QUERIDA UNAM**

Gracias por abrirme las puertas de tan bella y reconocida Universidad, mi *alma máter*. Muchas gracias por todas las enseñanzas brindadas y por la gran oportunidad de formarme como alumna del Colegio de Pedagogía.

Muchas gracias a mi asesora, la Lic. Roxana Velasco Pérez, por toda su paciencia, apoyo y acompañamiento mano a mano durante estos meses. La motivación y el cuidado que usted me brindó fue el motor para culminar este trabajo. Infinitas gracias por rescatarme y darme la oportunidad de titularme a través de este curso-taller, en conjunto con las profesoras: Lic. Laura Márquez y Lic. Claudia Lugo.

### **A MIS AMIGOS**

Quiero expresar un enorme agradecimiento a mi amigo Víctor Damián porque desde un inicio estuvo conmigo asesorándome en cada paso. Muchas gracias a todos mis amigos de la Universidad, Preparatoria, Iglesia y trabajo por su cariño, amistad y por continuar a mi lado ayudándome a ser mejor y motivarme para alcanzar este objetivo. Todos los momentos juntos los llevo en el corazón.

### **A MI TRABAJO**

Muchas gracias DHL, por permitirme vivir y entender día a día que la capacitación constante es la que brinda una gran calidad en el servicio en atención al cliente. Gracias Miri por todo tu apoyo, por creer en mi e impulsarme hacia adelante.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>1</b>
---------------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

<b>LA CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL</b> -----	<b>4</b>
---	----------

1.1 Antecedentes de la capacitación del mundo-----	5
--	---

1.2 Antecedentes de la capacitación en México-----	11
--	----

1.3 Capacitación dentro de la educación no formal-----	14
--	----

1.4 La pedagogía como base para la capacitación-----	16
--	----

### **CAPITULO II**

<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b> -----	<b>19</b>
--	-----------

2.1 Marco legal de la capacitación en México-----	19
---	----

2.2 Aspectos importantes de enseñanza-aprendizaje en la capacitación-----	23
---	----

2.3 El proceso de capacitación-----	26
-------------------------------------	----

2.3.1 Teorías de aprendizaje-----	27
-----------------------------------	----

2.3.2 Capacitación, adiestramiento y desarrollo-----	29
--	----

2.4 Motivación laboral-----	34
-----------------------------	----

2.5 Competencias laborales-----	37
---------------------------------	----

2.6 Servicio al cliente-----	43
------------------------------	----

2.6.1 Excelencia en la calidad-----	44
-------------------------------------	----

2.6.2 Calidad de servicio al personal-----	50
--	----

### **CAPÍTULO III**

<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN</b> -----	<b>51</b>
--	-----------

3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de la empresa-----	53
---	----

3.2 La capacitación como un sistema-----	59
--	----

3.3 Establecimiento de objetivos y metas-----	60
<b>CONCLUSIONES-----</b>	<b>67</b>
<b>FUENTES CONSULTADAS -----</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas y organizaciones se preocupan en que su equipo de trabajo adquieran los conocimientos sobre las nuevas tendencias. La competencia en el mercado actual exige que los empleados se adapten continuamente a los cambios en las industrias y mejoras tecnológicas; y es aquí donde la capacitación tiene un papel fundamental.

Capacitar significa ofrecer herramientas para que los involucrados dentro de una empresa puedan incorporar conocimiento teórico, práctico y/o actitudinal que les permita un mejor desempeño. Se trata de un recurso imprescindible para cualquier organización con el fin de potenciar las habilidades de sus empleados y consecuentemente la productividad del conjunto.

La importancia de la capacitación en una empresa implica dotar a los empleados de las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y por lo tanto mejorar la productividad que tengan en sus actividades diarias. Es aquí donde la Pedagogía interviene y la didáctica toma acción para la planeación estratégica y continúa en dichos aprendizajes.

Desde esta perspectiva, he considerado a la tesina como modalidad de titulación en el nivel de Licenciatura ya que me brinda la oportunidad de argumentar desde mi experiencia laboral, la importancia que tiene una adecuada planeación, aplicación y seguimiento de la capacitación continua dentro de una empresa, para la mejora de esta, específicamente en atención al cliente.

De tal forma, el propósito de esta investigación es puntualizar la necesidad de promover continuamente cursos, talleres, espacios en la agenda para capacitar al personal de atención al cliente, con el fin de alcanzar las metas establecidas y posicionar a la empresa en los primeros lugares del mercado.

La metodología de desarrollo de la tesina es una investigación de tipo documental, en la que se considera la selección, revisión e interpretación de diversos materiales bibliográficos y cibernéticos; a fin de ofrecer un análisis contextual que justifique la pertinencia de una constante capacitación como método de enseñanza dentro de las organizaciones, en el área de atención al cliente para una mejora continua.

La presente tesina está organizada en tres capítulos en los cuales se desarrolla dicho planteamiento.

En el primer capítulo, se describe de manera breve y general los antecedentes de la capacitación en el mundo, y posteriormente dar paso a dicho referente histórico en México. Este recorrido nos ayuda a explicar que anteriormente ya se tenía la necesidad de transmitir conocimiento para realizar un oficio. En el momento que hablamos de enseñanza-aprendizaje, resalta el hecho educativo para el cual la capacitación se acomoda dentro de la educación no formal. Para desarrollar dicha práctica, se requiere de la Pedagogía como base.

En el segundo capítulo, se profundiza el campo de la capacitación. Inicialmente se menciona el marco legal en el cual se sostiene dicho proceso en México, dentro de la Constitución de 1917. Consiguiente, se retoman aspectos importantes a considerar cuando se refiere a enseñanza-aprendizaje, teorías de aprendizaje y el proceso en sí mismo de la capacitación. De igual forma, se hace la diferencia existente entre capacitación, adiestramiento y desarrollo; así como la relación que guardan entre sí.

En este contexto es indispensable hablar de la motivación como motor en la capacitación laboral y las competencias existentes. Se finaliza dicho capítulo entrando en “materia directa”: el Servicio al cliente, dicho aspecto juega un papel muy importante, “crucial” para el desarrollo y crecimiento de una empresa; y por ello en necesario hacer énfasis en la excelencia que debe mantener la calidad dirigida hacia su personal como a los clientes.

En el último capítulo se aborda cómo es la planeación de la capacitación, y para ello se deben conocer, detectar las necesidades de capacitación; ya que esto será el eje en el cual gire la misma para alcanzar los objetivos deseados. En este apartado se desglosan las estrategias metodológicas que se deben seguir para un correcto y eficaz proyecto de capacitación laboral.



## **CAPÍTULO I LA CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL**

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Por ende, la capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Dicha transformación y evolución da lugar a nuevas acciones pedagógicas y una de ellas es la educación permanente donde encontramos la capacitación laboral, la cual ha desarrollado gran interés en las empresas y organizaciones que quieren ser más competitivas; buscando el desarrollo integral de sus trabajadores mediante el equilibrio laboral y personal para un óptimo desenvolvimiento.

La capacitación forma parte de la educación no formal que prepara y forma a los sujetos dentro de su lugar de trabajo; y visto desde un panorama educativo, tiene como objetivo la excelencia en la formación integral de los trabajadores

A continuación, se abordarán los antecedentes históricos que han acompañado al hombre en su formación laboral y su relación con el campo educativo.

## ***1.1 Antecedentes de la Capacitación en el mundo***

Al hacer una incursión en la historia de las civilizaciones antiguas se determina que la capacitación tiene sus orígenes en los principios de la edad de piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos; en la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización; pues era vital la trasmisión de los conocimientos y habilidades, que se adquirían de sus semejantes, a través de signos, símbolos y palabras para poder enfrentar las circunstancias en las cuales se desarrollaban.

En la comunidad primitiva, la educación técnica era natural, intuitiva y espontánea; sus miembros participaban en las actividades a realizar y se involucraban en determinada labor con lo que adquirían y desarrollaban habilidades. Toda la comunidad participaba según la división natural del trabajo, en la fabricación y utilización de los instrumentos de trabajo.

La desintegración de la comunidad primitiva dio continuación a la Edad Media en su etapa esclavista, que trajo aparejada la separación del trabajo manual del intelectual, lo cual favoreció que se consideraban de baja categoría social a la mayoría de los oficios que, en lo adelante, serían realizados por mano de obra esclava. El desarrollo alcanzado en la artesanía y el comercio, en el mundo esclavista, exigía una alta especialización de los oficios en correspondencia con el desarrollo alcanzado por las sociedades antiguas. Durante el medievo, la crisis y decadencia del sistema esclavista conllevó a una larga época de sociedad feudal, donde la artesanía y el comercio pasaron a un segundo plano, dando lugar a un estancamiento de los oficios y la sociedad se organiza en una economía fundamentalmente agraria.

Más adelante el desarrollo de las ciudades europeas en la Edad Media es el contexto en que aparecen la formación de gremios, estos eran un tipo de asociaciones económicas, que agrupaban a los artesanos de un mismo oficio y también a los comerciantes, las cuales prevalecieron hasta finales de la Edad Moderna, cuando fueron abolidas. En las ciudades de Europa, se hicieron fuertes

dos nuevas clases: artesanos y comerciantes. Los gremios tenían como objetivo conseguir un equilibrio entre la demanda de obras y el número de talleres activos, con lo que se garantizaba el trabajo a sus asociados, su bienestar económico y los sistemas de aprendizaje.

Las características que los identificaban eran que poseían un ámbito local y carácter obligatorio, estaban divididos en escalas profesionales y se regían por un estatuto especial. Otras peculiaridades de los gremios de artesanos era que controlaban toda la actividad artesanal y evitaban la competencia, facilitaban las materias primas a todos sus competentes a los mismos precios y fijaban el tipo y cantidad de productos. Por su parte, los gremios de comerciantes adquirieron privilegios y poderes judiciales y legislativos en las ciudades. En el sentido general, los gremios estaban inspirados en principios de solidaridad, cooperación y religiosidad.

Es menester mencionar que la capacitación se instauró más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

En esa época los gremios de artesanos u oficiales tenían sus reglas particulares para el aprendizaje y nadie podía ejercer ningún arte, ni oficio, aun de los más sencillos, sin haber estado de aprendiz con un maestro por espacio de 6 o 7 años sin someterse después a un examen e incorporación en el gremio. Todavía se establecieron mayores trabas en algunas ordenanzas, que llegaron al extremo de fijar también el número de aprendices para evitar la concurrencia y denegar la entrada en el aprendizaje y en los gremios a los que se encontraban en la clase de hijos ilegítimos. La capacitación a los aprendices se realizaba en los propios talleres, a través de elementos de carácter técnico, industrial y comercial; así como lectura y escritura.

De esta manera, se concreta que con la independencia de las distintas formas de aprendizaje social y de transmisión de reglas técnicas que se encuentran, la instrucción profesional organizada comienza con la aparición de las corporaciones gremiales, con lo que es creada una verdadera tradición del aprendizaje que utilizó

el ambiente laboral como espacio de formación y al artesano profesional como instructor.

Esto propició la consolidación de una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo. El sistema de aprendices no estaba restringido solamente a oficios artesanales, sino que también era el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación, que poco a poco fueron cobrando auge para su acreditación. Este sistema tuvo una larga vigencia histórica y fue común a todos los currículos formativos durante, aproximadamente, 10 siglos.

Hasta ese momento, la capacitación laboral estuvo vinculada, en sus comienzos, a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en aprender haciendo, que fueron modificadas por la Revolución Industrial.

Alcanzan su máxima hegemonía en el siglo XIV, para luego decaer lentamente hasta su supresión legal en diferentes estados europeos hacia fines del siglo XVIII y principios del XIX.

Por su parte, la capacitación llegó a EU durante el siglo XVII, en donde desempeñó un papel menos importante que en Europa, sobre todo, porque entre los inmigrantes a este país venía un gran número de trabajadores expertos.

En el siglo XVIII, alrededor del año 1780 se considera terminada otra etapa de acumulación de aprendizaje del hombre. A mediados del siglo XVIII se produce la Revolución Industrial, que provocó un cambio en la historia moderna de Europa por el cual se desencadenó el paso de una economía agraria y artesanal basada en el trabajo manual a otra dominada por la industria y la manufactura.

La Revolución industrial comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro, por lo cual se favoreció la expansión del comercio al mejorar las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril. Dentro de las innovaciones tecnológicas más importantes estuvo la máquina de vapor y otras para la industria textil. Estas nuevas máquinas creadas

en las 2 primeras décadas del siglo XIX, favorecieron enormes incrementos en la capacidad de producción y facilitaron la manufactura en otras industrias.

Así es que, con la Revolución Industrial se aumentó la producción y se disminuyó el tiempo invertido en ella, lo que dio paso a la producción en serie pues se abreviaban las tareas complejas en varias operaciones simples que podía realizar cualquier obrero sin necesidad de que fuera mano de obra calificada y, de este modo se reducían los costos en producción y se elevaba la cantidad de unidades producidas por el mismo costo fijo.

La Revolución Industrial propició que la capacitación se transformara en la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

Por lo tanto, con llegada del capitalismo y la gran industria se generaron nuevas formas de organizar el trabajo a finales del siglo XIX y principios del XX, por lo que tuvo lugar la crisis del sistema de aprendizaje ya que solo se requería que los trabajadores aportaran sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas.

Con el desarrollo tecnológico, aparecen nuevos cambios, por lo que se impuso un nuevo modelo basado en la polivalencia y en la pluriespecialidad que demandaba mayores capacidades del obrero en relación con la adaptación a las transformaciones del entorno, a la ejecución de trabajos que requerían de mayor dominio técnico, o capacidad de integrarse a diversas funciones y a la interpretación de documentación técnica, entre otras lo que apuntó hacia fuertes exigencias en términos de aprendizaje, responsabilidad y autonomía de la fuerza de trabajo al necesitarse nuevas calificaciones en los profesionales.

Este período, se alteró el método de capacitación y, en consecuencia, fue la Revolución Industrial y la emergencia del aula lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral, al respecto en 1800 se

crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas, durante la producción en serie.

La capacitación en el siglo XX se caracterizó por la demanda de sistemas rápidos de entrenamiento, período de efervescencia en lo relacionado con marcos teóricos como el Conductismo y el desarrollo del Diseño de Introducción Sistemático (DIS), sistema de autoinstrucción que fue un intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción.

Con la Segunda Guerra Mundial, surgen métodos sistemáticos y masivos de capacitación asociados con la Defensa. Nacen nuevos roles como el de diseñador de instrucción, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de tecnología.

En el período de posguerra, aparece la capacitación individualizada que se expande, a partir de la incorporación de la computadora, como una innovación tecnológica de relevancia primordial hasta nuestros días.

En los años 60, a consecuencia del desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como los cambios que en el orden económico y social se suscitaron en el mundo, se comienzan a implantar sistemas de aprendizajes con la formación ligada a trabajos industrialistas y, en esa época, muchos países contaron con las llamadas Instituciones de Formación Profesional de obreros y técnicos, con incremento de especialidades y de diversificación de la dirección y atención desde punto de vista pedagógico y de financiamiento de estas escuelas, en tanto no siempre se encuentran dentro del sistema de educación de diferentes países.

Inicialmente estas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente en las manufacturas y en la construcción.

Como respuesta a los duros ajustes de los 80, se plantea, en la mayoría de los países, la revisión de la formación tradicional y el papel del Estado, y se producen

cambios en los sistemas nacionales de capacitación, según el centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupantes con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que tratan de involucrar al sector privado demandante.

El proceso de capacitación laboral empresarial en la mayoría de los países de América Latina ha estado asociado a un intento de reproducción de proceso iniciado en Europa potenciado por EU y en las últimas décadas en países del Sudeste Asiático. Desde mediados del siglo XX, es denominado educación de adultos (educación no formal), aprendizaje continuo o educación continua. A partir de la década de los 90, se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación.

Hacia el fin del siglo XX, se aprecia la capacitación, como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

En la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizaciones en el Mundo entero por constituir una vía de transmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (Infante, 2017)

## ***1.2 Antecedentes de la Capacitación en México***

Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humano, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización.

La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización. Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación en el mundo, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando el mejor potencial humano, el cual, a su vez, recibe motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa; los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en *Tepochcalli* y el *Calmecac*, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de capacitar o adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

El *Tepochcalli* era una institución educativa a la que asistía gente común y que tenía por objeto preparar o adiestrar a los muchachos para la guerra. Su fin educativo era formar hombres valientes y buenos soldados al servicio, por los que se fortaleció el



aspecto físico y el fomento a la obediencia; así como realizar obras públicas, construcción y reparación de templos.

Al *Calmecac* acudían los hijos de los nobles o altos comerciantes, su enseñanza consistía en la transmisión de valores culturales, aprendizaje de los cantos, libros sagrados, el buen hablar y la retórica; así como el enfoque en el sacerdocio, la milicia y la gobernación. (Kobayashi, 1997 citado por Pacheco, 2007)

Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga, comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo.

Durante la época colonial, Cartas de Indias establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido 4 años de aprendizaje.

Con la llegada de las misiones a la Nueva España las órdenes religiosas asumieron las actividades de educación y formación, por lo que la Iglesia tomó un papel importante para lograr el procesos de evangelización y de educación; dirigido por varios religiosos como los franciscanos, los dominicos y agustinos. La capacitación profesional que pretendía desarrollar el aspecto de incorporar a los indígenas al sistema económico y a los oficios y artes de los españoles.

Para 1530 la enseñanza de los oficios mecánicos y artes empezó para aquellos que aprendieron antes la doctrina, y así se dio el auge de sastres, zapateros, carpinteros, lapideros, orfebres, canteros, alfareros, teñidores, unos perfeccionados en oficios tradicionales del país y otros adiestrados

Ya hacia 1800, existían artesanos jornalistas que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto periodo de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no evolucionaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría de incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial, este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos. Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico se vio la necesidad de reemplazar el sistema de aprendices por uno capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces, la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Durante el porfiriato (de 1876 a 1911), la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y estaba concentrada en las manos de un pequeño sector de la sociedad, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo. Las jornadas laborales eran por lo menos 14 horas diarias y los salarios muy bajos; hombres, mujeres y niños eran sometidos a condiciones infrahumanas.

En este período, con los ideales liberales de Justo Sierra, la economía y la educación surgieron grandes transformaciones como fueron la institución de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes y la fundación de la Universidad Nacional.

Tras asumir la Presidencia de la República, a consecuencia del movimiento armado revolucionario de 1910, Francisco I. Madero decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, dentro de la entonces Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó los derechos de los trabajadores. (Reynoso, 2007)

Con la creación de la Secretaría de Educación Pública se logró equilibrar un poco las diferencias educativas que se veían en el país con José Vasconcelos se atendieron las necesidades de institución académica, en el caso de la educación rural mediante escuelas, profesionistas y maestros capacitados.

La educación siguió manteniendo un clima de conflicto entre las orientaciones educativas (positivista, laica, popular, nacionalista, religiosa, socialista). La lucha ideológica impidió el mejoramiento del sistema educativo.

Fue hasta el período de Lázaro Cárdenas en 1934 con la modificación del artículo 3° constitucional, mediante el cual se estableció oficialmente una política de estado para dar un carácter socialista a la educación y obligar a las escuelas privadas a seguir los programas oficiales.

Y con el proyecto tecnológico que da importancia a vincular la educación con la producción y empleo, ampliando las oportunidades de los trabajadores urbanos y rurales. Formando así el Instituto Político Nacional (IPN) como una manera de satisfacer las necesidades de la política de industrialización.

Para 1978 como una alternativa que fortalecería el desarrollo de la educación técnica se creó el CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica). Y en 1981 se creó el INEA (Instituto Nacional para la Educación de los Adultos) junto con numerosas escuelas de capacitación para adultos.

### ***1.3 Capacitación dentro de la educación no formal***

Para precisar el ámbito de acción de la educación no formal, es importante diferenciar entre la educación informal, educación formal y educación no formal para aclarar un panorama entre estas modalidades educativas. Así Vásquez (1998) p.12 citado por Luján (2010)

*Educación Informal.* Tiene aquí el sentido de un proceso que dura toda la vida y en que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente.

*Educación Formal.* Es, naturalmente, el “sistema educativo” altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de escuela primaria hasta los últimos años de la universidad.

*Educación No Formal.* Es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto de adultos como niños.

La educación no formal planifica, implementa y evalúa en diferentes campos socioeconómicos, deportivos y culturales acciones socioeducativas a poblaciones con características étnicas, etarias, laborales, sociales y económicas diversas. Su principal insumo lo constituyen las necesidades de formación, capacitación, actualización, uso de tiempo libre, aprovechamiento de los recursos y avances científico-tecnológicos para lograr la inserción laboral, mejoramiento del desempeño ocupacional, reciclaje profesional, superación de limitaciones socioeconómicas y satisfacción de necesidades culturales.

Su tradicional rango de acción incluía principalmente a sectores sociales vulnerables, pero hoy se ha ampliado en atención a vastos grupos poblacionales. Los cambios en su concepción, enfoque y ámbito de acción ampliaron la oferta educativa a otras áreas de la vida social. Entre ellas la salud, la conservación y mejora del patrimonio natural y cultural, la recreación, el turismo, la actualización y formación en la empresa, la capacitación a personal ejecutivo de instituciones públicas y privadas, la educación ambiental, la alfabetización informática, el aprendizaje de idiomas y el deporte. Ésta ampliación del contexto de gestión de la educación no formal incluye las instituciones públicas y privadas que desarrollan programas de capacitación y actualización laboral. En el caso de las instituciones estatales y empresas privadas de todos los sectores económicos, la oferta de la

educación no formal está medida por las necesidades de capacitación y formación profesional. (Luján, 2010)

Entonces, la educación no formal es una disciplina aplicada al campo de los procesos socioeducativos; su ámbito de acción implica diseñar, organizar, ejecutar y evaluar actividades educativas con el propósito de mejorar las condiciones de vida de diversos grupos humanos, mediante procedimientos participativos promotores de transformaciones individuales y colectivas. Esto para satisfacer las necesidades materiales, recreativas, intelectuales y culturales.

#### ***1.4 La Pedagogía como base para la Capacitación***

La ciencia que tiene como objeto de conocimiento a la educación recibe el nombre de Pedagogía (Larroyo, 1982), la que delimita la esencia, formas, grados y funciones de la educación, sus leyes y categorías que se establecen en las interrelaciones y los factores y agencias sociales de la vida educativa a través de la Ontología y Etiología de la educación; estudia el progreso educativo, los valores y bienes, los fines generales y particulares, la vigencia y transformación de los ideales educativos y los límites del progreso educativo en su apartado sobre Axiología y Teleología de la Educación; el proceso de enseñar-aprender en relación al para qué, qué, cómo, con que se aprende y se enseña, la evaluación del aprendizaje, la disciplina y la motivación son considerados en la Didáctica; la educación como función de instituciones sociales que operan los servicios, se analiza a través de la Planeación, Organización y Administración Educativas y basa el estudio de sus elementos constitutivos en los aportes de las otras ciencias. (Campos, 1998)

Si bien damos por sentado que la pedagogía es una ciencia de la educación, admitimos que en esta función no se encuentra sola, tanto por la mencionada presencia de la didáctica, como porque en el proceso educativo, que es un fenómeno social, vale decir complejo, confluyen otros saber disciplinares, entre los cuales destacan la filosofía, la sociología, la psicología, la historia, la economía, la

política, el derecho y, naturalmente, el sujeto social en su propia circunstancia, en el centro mismo del escenario colectivo.

Ni la didáctica ni la pedagogía explican por si solas el hecho educativo. Contrariamente, actuando juntas y de manera sinérgica hacen las mejores contribuciones a la educación. Mientras la didáctica se ocupa de la relación del sujeto con el aprendizaje, de las representaciones, los medios intelectuales, del cómo aprender; la pedagogía se centra en la resistencia entre los actores, el poder, la ética, la libertad y su trascendencia en el acto de enseñar, vale decir del cómo enseñar. La didáctica se ocupa de la realidad; la pedagogía reflexiona. En una gran síntesis, tanto la didáctica como la pedagogía se ocupan de organizar, trabajar y explicar la transmisión y apropiación de los saberes, tanto desde la óptica del aprendizaje, como de la enseñanza, por lo cual se complementan. Constituyen dos caras de una misma moneda (Liscano, 2007)

Es importante precisar que la pedagogía debe ser la base para la capacitación, toda vez que ella se encarga de proporcionar una normativa que permite orientar la configuración de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

“...la educación es una tarea práctica que cabe realizar en todos y cada uno de los sujetos humanos para que logren precisamente las cotas de humanización plena.

“Esta tarea práctica puede realizarse de manera intuitiva, improvisada, o bien aplicando leyes y principios que explican la acción, al tiempo que garantizan su eficacia.” (Sarramona-Marques, 1985 citado por Maldonado, 2015)

Podemos entonces ver la educación como una acción. La pedagogía crea las condiciones necesarias para el aprendizaje no solo de contenidos académicos sino sobre la adquisición de conocimientos, habilidades, procedimientos y técnicas sobre la capacidad de aprender a aprender.

Debemos considerar que la práctica educativa se debe realizar únicamente si el educador sabe por qué y para qué se está educando, solo así podrá decidir qué hacer para transmitir sus conocimientos.

Ésta práctica educativa se realiza mayormente en la escuela y está orientado a diseñar, reestructurar, ampliar y perpetuar el aparato escolar. La educación está dentro del contexto social y llega a todos de manera individual dependiendo su capacidad mental, intereses, sexo, profesión, localización geográfica, etc.

Sin embargo, no solo se educa al niño sino al hombre desde que nace hasta que muere, dependiendo el ámbito donde acontece el hecho educativo: Familia, escuela y sociedad. La enseñanza para los adultos debe partir de la situación de vida. La educación es siempre una acción concreta realizada en sujetos únicos e irrepetibles que la convierte por tanto en una tarea basada en las diferencias de los sujetos, para lograr en ellos esas cotas de saber y saber hacer, que les son requeridos para trabajar.

La capacitación es definida como: “La actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de las cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos y como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.” (Hernández, 1994 citado por Maldonado, 2015)

La capacitación y el desarrollo que se aplique en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales se puede crear una cultura empresarial, que esté basada en el aprendizaje continuo de las tareas a realizar para poder desarrollar al individuo a fin de que logre ser más competitivo.

Se tiene que considerar que la capacitación, no es solo un aprendizaje mecánico, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, en el que las personas consideren que uno de los beneficios de la capacitación será su promoción, su desarrollo e impulso en sus centros de trabajo. La capacitación como un área de la pedagogía busca modelar los conocimientos y habilidades que se habrán de alcanzar de manera empírica en las personas a capacitar.

## **CAPÍTULO II CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

La capacitación es un proceso muy importante para cualquier población económicamente activa, permite que el ejercicio de cualquier actividad no dependa de características individuales, sino que haya criterios de calidad y eficiencia esperables. Así la actividad es confiable y se preserva la justicia en las oportunidades de trabajo.

El acceso a la capacitación también denota el *currículo oculto*, al respecto de la misión, visión y valores de la organización envía un mensaje muy claro al respecto de la congruencia entre lo que se dice de manera oficial y lo que realmente ocurre, la oferta de cursos que se hace, su calidad, la adecuada identificación de necesidades o el tipo de cursos que se promueven, dan al empleado un mensaje implícito del papel que tiene para sus jefes y cuáles son los valores reales, así que afecta de manera importante el clima laboral y en cierta forma también determina el tipo de empleado que se mantiene en la organización. Por eso resulta crucial reconocer la importancia que tiene la capacitación en el funcionamiento legal y armonioso legal de la organización. (Reza, 2005)

### **2.1 Marco legal de la Capacitación en México**

Algunos antecedentes históricos-jurídicos nos hablan del interés que existía por la capacitación en el México antiguo; por ejemplo, en la época prehispánica se advierte una marcada preocupación, de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello.

En la legislación colonial encontramos ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería” (1873), que nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.



En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A finales del siglo XIX y principios de XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso “derecho del trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción. Podemos observar que los legisladores mexicanos se han preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual; reflejado significativamente en la Constitución de 1917.

Art. 3° ... La educación que imparte el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.
- II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos. Las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:
  - a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
  - b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Art. 123° Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

A

XIII Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

b) Empresas.

...También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones materia de capacitación y adiestramientos de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trata de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

## B

VII La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública. (Grados, 2009)

En la Ley Federal del Trabajo de 1931, etapa de la post Revolución se observaba un artículo destinado al Contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Este contrato se prestaba a la explotación sin control de la clase trabajadora.

En la Ley del Trabajo de 1970, vigente hoy en día, inicialmente se incluyeron artículos donde los patrones estaban obligados a capacitar a sus trabajadores, pero no existía un mecanismo para hacer cumplir este ordenamiento.

El 1ro de enero de 1978 surge el Sistema Nacional de la Capacitación y Adiestramiento que da nacimiento al Proceso Legal de la capacitación, con algunas modificaciones, en activo al día de hoy.

Es entonces a que a partir del 1ro de mayo de 1978 se reformaron y adicionaron la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, en temas referentes al proceso de la capacitación.

Los principales conceptos emanados de estas adiciones son:

- \* La capacitación es una obligación de los patrones, por ende es un derecho de los trabajadores.
- \* La capacitación es un asunto de jurisdicción federal, que revisarán las autoridades correspondientes.
- \* Deberá impartirse dentro de la jornada de trabajo, salvo que los procesos productivos y mediante común acuerdo, se requiere impartir fuera de la jornada.
- \* Se instalarán por empresa o unidad productiva, comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento (patrones y trabajadores) paritarias y bipartitas.

\* Se formularán Planes y Programas de capacitación que deberán implantarse en las Organizaciones. La Comisión Mixta vigilará que se diseñen correctamente y se implanten para satisfacer necesidades concretas de capacitación.

\* Se les otorgará a los trabajadores Constancias de Habilidades Laborales por cada curso/acción de aprendizaje en la que participen y aprueben.

\* Se hará del conocimiento de la autoridad las actividades de capacitación que se emprendan a través de las listas de constancias, de habilidades laborales.

\* Los agentes capacitadores externos deberán estar debidamente registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De esta manera, hubo criterios que permiten dar seguimiento del derecho constitucional a la capacitación y que se regulan a través de organismos públicos como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. También se realizaron esfuerzos en búsqueda de la protección de todos los trabajadores ya que no había una unificación de los criterios que incluyera a algunas actividades como las de los artesanos, obreros, o empleados domésticos. (Reza, 2005)

## ***2.2 Aspectos importantes de enseñanza-aprendizaje en la capacitación***

El ser humano tiene diferentes caminos para aprender, de tal forma que resulta importante conocer algunos aspectos que condicionan este proceso de aprendizaje, mismos que deberán ser considerados siempre que se pretenda diseñar e impartir cursos de capacitación.

Se puede decir que se aprenden; conocimientos, habilidades, actitudes y conductas; por lo tanto, se debe tomar muy en cuenta el problema de hacer coincidir los objetivos que se proponen los instructores con los que desean y buscan los capacitandos. Al pretender seleccionar los mejores recursos didácticos, métodos o técnicas de enseñanza de la capacitación, hay que considerar dos aspectos principalmente: a) los principios en los que se basa la enseñanza, y b) los principios en los que se basa el aprendizaje. Partiendo de estos dos grupos de principios, se podrán seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas para la transmisión de los conocimientos por parte del instructor o facilitador.

Los principios básicos de la enseñanza son normas que le facilitarán al instructor la transmisión de los contenidos temáticos que vaya a aportar o pretenda enseñar, entre otros, se destaca que la enseñanza deber ser:

1) Concreta, o sea utilizar formas experimentales en el cual se realicen talleres teóricos-prácticos para explicar el tema en concreto.

2) Activa, consiste en promover que el capacitando descubra los conocimientos por si mismo y esto se aprende haciendo.

3) Progresiva, es decir, se deben descomponer los temas en sus diversos elementos y hacer un análisis detallado de cada uno de ellos, e ir de lo sencillo a lo complejo.

4) Repetitiva, que consiste en hacer resúmenes y de repetir cuantas veces sea necesario hasta que los conocimientos y prácticas queden claros.

5) Variada, en esta enseñanza se utilizan varias técnicas educativas; 6) individualizada, esto es, conocer con el mayor detalle posible a todos y a cada uno de los participantes, enseñar a medida de cada miembro del grupo.

7) Estimulante, motivarles el interés de estudiar bien, así mismo promover esfuerzos y premiarlos.

8) Cooperativa, esto se debe realizar cuando se va a estudiar en grupo y por lo consiguiente fortalecer el trabajo grupal, en el cual se debe fomentar la colaboración entre los miembros del grupo.

9) Dirigida, hay que guiar el aprendizaje, hacia un aprendizaje exitoso y útil, esto es, el hombre aprende cuando le enseñan.

10) Autodirigida, es decir, fomentar en el capacitando el autocontrol del aprendizaje, educarlo para que aprenda por si mismo. (García, 2011)

Estos aspectos importantes son una especie de guía para facilitar el aprendizaje, buscan atender algunos aspectos personales o psicológicos de las personas que serán ser capacitadas, entre otros se tienen:

- 1) Motivación, esto es, el aprendizaje debe ser significativo, los avances reales en el conocimiento se dan en personas que hacen lo que les gusta hacer, las personas aprenden cuando la enseñanza es de manera amable y no autoritaria.
- 2) Participación, debe ser intensa y activa, si el instructor no tiene la capacidad de atraer la atención de los participantes se tendrá un aprendizaje aburrido y poco efectivo.
- 3) Efecto, es importante mencionar que todo tiene una causa u origen que conllevan a un reforzamiento del aprendizaje.
- 4) Pluralidad, cabe destacar que en la percepción de un objeto es importante involucrar más de un solo sentido, esto es, la vista, oído, tacto y kinésica, ya que amplían la percepción.
- 5) Intensidad, se refiere a que una experiencia fuerte e intensa se queda grabada más que una débil.
- 6) Novedad, esto es, lo no común se graba mejor que los hábitos que se adquieren de hacer las cosas por hacer.
- 7) La prioridad, se puede determinar que la primera impresión tiende a ocupar el campo de la conciencia y suele ser más duradera.
- 8) La resistencia al cambio, los individuos dentro de la empresa se oponen al cambio, frente a esta problemática es preciso manejar formas para minimizarla.
- 9) El ejercicio, cuanto más se repite y se practica lo aprendido, más se arraiga el aprendizaje.
- 10) el desuso, un conocimiento no utilizado se pierde y puede llevara a que se olviden del todo ciertas cosas.
- 11) La transferencia, un determinado conocimiento se aplica al aprendizaje de las cosas semejantes o parecidas, por asociación de ideas se puede evitar que las cosas se olviden.

12) La autoestima, para el aprendizaje significativo es determinante la imagen que el sujeto tiene de si mismo, eso le dará fuerza y confianza para aprender, al estar seguro de que puede y no dudará de ello, le dará más facilidad en el aprendizaje. (García, 2011)

### **2.3 El proceso de Capacitación**

El proceso estratégico de la capacitación para la mejora constante de la Organización y de quienes participan en ella es quizás el elemento que defina los alcances que tendrá a corto y largo plazo. Implica el reconocimiento de que la organización está compuesta por personas que tendrán que dirigir sus esfuerzos a una meta en común. Si bien esto podría tenerse por evidente, es claro que las empresas más exitosas hoy en día, son precisamente aquellas que no han dejado la planeación y capacitación como algo silvestre que ya se irá arreglando conforme se presenten los problemas. Algunos de los riesgos más lesivos para la organización de no llevar a cabo este proceso son organizaciones donde los empleados no tienen más objetivo que terminar el día con su empleo, llevarse bien con quien les pueda redituara un beneficio, y perder de vista su propio papel en el bien o servicio del que participa como miembro de su organización. Estos aspectos de eficiencia, eficacia, objetivos, políticas, misión y visión son elementos que finalmente son realizados por personas que merecen toda la atención, esfuerzo, cuidado y respeto que se debe a cada ser humano y por su puesto a su trabajo en conjunto.

#### **2.3.1 Teorías del aprendizaje**

Existen diversas clasificaciones de las teorías del aprendizaje; sin embargo, los tres bloques o tendencias más significativas son las que se describen en seguida.

**Conductistas:** Están basadas en el estímulo-respuesta (ER). El facilitador busca establecer respuestas específicas ante estímulos a través de un proceso de condicionamiento, que puede dirigirse a establecer una respuesta automática (reflejo) o una conducta abierta (observable) voluntaria, antecedente-estímulo-

consecuencia, y (A-E-C) que se conoce como condicionamiento operante. El sujeto aprende a responder correctamente a los estímulos (condicionamiento) a través de reforzamiento o consecuencias agradables contingentes. Se les conoce también como mecanicistas. Las teorías de E-R son conductismo, conexionismo, asociacionismo y neoconductismo, son especialmente útiles para el aprendizaje de habilidades simples, como las que se requieren en procedimientos repetitivos. Hace especial hincapié en evitar asociaciones desadaptativas como las que provienen del uso del castigo. Ejemplos de estrategias de aprendizaje lo que constituyen la Instrucción Programada, Máquinas y Equipos de Enseñanza, Instrucción Lineal y Modificación de la conducta. Sus principales exponentes son Thorndike, Pavlov y Skinner.

**Cognitivas:** están basadas en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. El facilitador provoca en los principiantes la inquietud por resolver problemas. Se les conoce también como racionales, al estar basadas en la capacidad de razonamiento; gestálticas o de la conformación de un todo significativo a través de la percepción; o, estructuralistas ya que el conocimiento se obtiene a través de una trilogía constituida por la percepción, el pensamiento y la emoción. En este sentido las percepciones se derivan de las sensaciones, de los pensamientos, las imágenes y de las emociones, los afectos.

El aprendiz construye sus conocimientos en etapas, mediante una reestructuración de esquemas mentales. El estudiante pasa por etapas como son la asimilación, la adaptación y la acomodación. El conocimiento debe de ser significativo y debe tenerse y procurarse por el instructor una actitud positiva hacia ese nuevo conocimiento. Las principales formas de materialización de estas teorías se observan en la instrucción didáctica, Memorización de Información y Pruebas Estandarizadas. Los autores más representativos son: Piaget, Koffka, Wertheimer, Ausubel y Vygotski.

**Humanistas:** El aprendizaje se obtiene a través de la dirección muy estrecha del facilitador. Debe facilitarse la libertad de los educandos para lograr su aprendizaje.



El aprendizaje es relevante o significativo, la gente capta aquello que le es “útil”, le dice algo y puede poner en práctica. Las formas de dirigir este aprendizaje son por medio del Autodescubrimiento y el Aprendizaje Significativo Autodirigido. Fritz y Laura Perls son exponentes de este tipo de enfoque, sus aportaciones en el campo de la Psicoterapia Gestalt.

Aunque hay otras propuestas teóricas, presentamos de manera general algunas de las más importantes, sin embargo, es importante señalar como nota de cautela, que, aunque incluso puedan resultar antagónicas, todas fueran el resultado del trabajo sistemático y dedicado de generaciones de estudiosos y expertos, así, aunque puede haber mas o menos afinidad, tienen sus sentido y validez, por lo merecen respeto. La preferencia de un enfoque teórico no necesariamente implica la descalificación de otros, aunque si su crítica positiva, que es como se avanza en el conocimiento y se mejoran los procedimientos como los de capacitación. (Reza, 2005)

Las teorías presentadas permiten abordar los diferentes propósitos de enseñanza en la organización, tanto al adiestramiento como a la capacitación y al desarrollo. Es importante considerar, que dichas aproximaciones teóricas no son excluyentes entre sí, y frecuentemente se combinan para alcanzar de mejor forma sus objetivos, por ejemplo, se tienen aproximaciones cognitivo-conductuales que precisamente abarcan aspectos abiertos (observables) del comportamiento (incluyendo diferentes tipos de condicionamiento y contracondicionamiento), como los encubiertos (privados, no observables como las imágenes y pensamientos). Así mismo, los principios humanistas como la libertad, la responsabilidad personal, y el potencial humano, permean, o deben permear cualquier proceso de aprendizaje, especialmente cuando tiene como objetivo mejorar su capacidad, desempeño y ajuste en el ámbito laboral.

Debido al énfasis que hace el adiestramiento en habilidades motoras, los programas conductistas de condicionamiento pueden resultar especialmente apropiados. Mientras que los cognitivos son más adecuados para trabajar con conocimientos, ideas y opiniones como ocurre en la capacitación. Finalmente, cuando el objetivo

se dirige a modificar actitudes, valores y emociones para mejorar el ajuste al entorno socio laborar como en el desarrollo, debe considerarse como primera opción una aproximación humanista, o bien enmarcarse en ella, aunque podría incluir también aspectos de información o entrenamiento en comunicación y regulación emocional que incluirían aspectos cognitivos y conductistas.

Lo anterior es especialmente importante en el ámbito que conjunta los esfuerzos humanos para la consecución de objetivos comunes. (Reza, 2005)

### **2.3.2 Capacitación, adiestramiento y desarrollo.**

Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho civil, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra, han llegado desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimo de cursos.

Para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos) Es importante precisar los siguientes conceptos:

\* **Capacitación.** Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

\* **Adiestramiento.** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

\* **Desarrollo.** Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto de refleje en la superación personal. (Grados, 2009)

En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la

refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología también varía entre países.

Así, mientras que en México se le refiere como capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Evaluación y seguimiento

Planeación

En planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quien va dirigida ésta y cuando y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

### *Organización*

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al *qué hacer*, la organización instrumenta el *con qué hacerlo*; se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización- La organización se compone de los siguientes elementos:

\* Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al manual de organización.

\* Integración de personas. Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.

\* Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.

\* Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

### *Ejecución*

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos:

\* Materiales y apoyos de instrucción. Los recursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.

\* Contratación de servicios. Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

\* Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos; hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

### *Evaluación y seguimiento*

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

\* Del sistema. La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

\* Del proceso instruccional. La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridas en un curso. (Grados, 2009)

#### ***2.4 Motivación laboral***

En ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos “Compromiso”, la cual incluye, en general la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales ya sea ‘por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; también podremos encontrar personas con motivaciones compartidas que, si bien tienen motivaciones por temas

extralaborales, poseen un acuerdo caudal de motivación en su trabajo, y en ocasiones dicho éxito es tener pasión por lo que se hace.

La motivación ha sido tratada por muchos autores. Para este trabajo haremos una especial mención a David McClelland quien postula comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición del concepto motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos. (Alles. 2005)

Un motivo puede darse cuando se piensa a cerca de un objetivo con frecuencia; es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Los logros en el conocimiento acerca de que son motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

\*Los logros como motivación.

El primer elementó que se investigó intensamente fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultado evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido de la eficiencia, porque presenta un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio entrada/salida: mejorar significa obtener la misma salida con menos trabajo, obtener una mayor salida por el mismo trabajo, o preferiblemente, obtener una mayor salida con menos trabajo.

De esta manera, la gente con altos logros prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de ésta clase. No es atraída- y por lo tanto no trabaja más duro- por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, trabajos muy fáciles o difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuan bien lo están haciendo.

\*El poder como motivación.

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido positivos por individuos con alto poder.

Los elevados niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus afectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

\*La pertenencia como motivación.

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cual es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción

\*Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante.

\*Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer las necesidades de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.

\*Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Partiendo de estos conceptos, se podrían introducir otros que se relacionan con la motivación. Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias,



que cada uno se ha planteado. La comunicación juega un rol fundamental, pero también la fantasía de que a partir de determinados hechos se producirán otros automáticamente; y éste comentario vale para el análisis de la situación a partir de la posición del empleado o del empleador.

Para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de:

\*Identificar características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto conocimientos como competencias? La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable.

\*Tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si esa adecuación/persona puesto no es la conveniente, será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrlo. Si la adecuación persona/puesto es correcta, los empleados verán sus necesidades satisfechas, y la organización también.

\*Por último, pero no por ello de menor importancia, implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas. (Alles, 2005)

Lograr en los empleados un nivel de motivación capaz de inducirlos a ofrecer un buen servicio a los clientes es importante, sin lugar a dudas. Después de todo, no son el presidente o vicepresidente quienes mantienen un contacto continuo con los clientes y quienes crean en ellos la impresión que se hace de la empresa. Son los

empleados quienes lidian directamente con los clientes; en consecuencia, en ellos recae la responsabilidad básica de lograr una impresión positiva del servicio.

El slogan “El cliente siempre tiene la razón” deja de ser útil si no existen empleados motivados que crean en ello y que demuestren su entusiasmo respecto a la satisfacción del cliente.

Las empresas que no saben como motivar a sus empleados, o que no se preocupan por hacerlo, sobrevaloran el dinero como factor y motivador y, usualmente, piensan que los reforzadores negativos y una supervisión muy estricta son grandes motivadores.

Con toda seguridad, es posible obligar a los empleados a actuar de forma entusiasta, servicial y amistosa. Pero el servicio al cliente que se realiza por rutina, hace que los clientes dejen de hacer negocios con la empresa tanto como lo hace un mal servicio. (Tschohl. 2014)

## ***2.5 Competencias laborales***

En un entorno sociopolítico tan cambiante y globalizado como el que se vive actualmente, las organizaciones buscan sustentar la estabilidad y crecimiento de su productividad, una productividad que responda, por un lado, a las oportunidades del mercado y, por otro, que permita desarrollar relaciones interpersonales para formar redes de trabajo encaminadas a alcanzar metas comunes.

En este orden de ideas, es necesario hacer una diferenciación en términos prácticos entre la importancia de evaluar, contextualizar e impulsar en términos de competencias a un grupo de trabajo, y su efectividad en la aplicación de dichas capacidades, lo que se conoce como “efectividad en la inteligencia” (Carrasco, 2008). Esta autora hace una revisión de dicho término y refiere que, a pesar de que en el ejercicio de la inteligencia se suman una serie de capacidades, habilidades y recursos cognitivos (capacidad para percibir, valorar, expresar, experimentar, comprender, manejar emociones, etc.), su efectividad se logra a través de un trabajo productivo coordinado, por lo que el grupo de trabajo se vuelve competitivo y, a la

vez, hace que la empresa se catalogue también dentro de esos márgenes de competitividad.

De ahí que muchas de sus definiciones se hagan en términos individuales, personales y particulares. Por ejemplo, Klemp (1980) propone que una competencia “es una característica fundamental del individuo que esta causalmente relacionada con el efectivo criterio de referencia y/o con un desempeño superior de un trabajo o situación determinada”

Boyatzis (1982) (cfr. También Sandberg, 2000) describe las competencias del individuo en términos de “una característica de la persona que puede ser un motivo, cualidad (cuadrado o habilidad, aspectos relaciones con su autoimagen o con el cúmulo de conocimientos que utiliza en su trabajo”. Mas aún, este autor señala el hecho de que “debido a que las competencias laborales son características individuales, podrían ser consideradas como genéricas, considerándose por ello que pueden ser encontradas en diferentes actividades dentro de la organización”. (Ojeda, 2012)

Perrenoud (2004) las refiere como el conjunto de aptitudes, habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que tienen la finalidad de motivarse en una misma dirección para hacer o intervenir en un asunto determinado. En un principio de consideró a las competencias parte de lo que todo currículo educativo y formativo debería promover en los estudiantes y en los cursos de capacitación. Ya la Secretaría de Educación Pública (SEP) (2008), en el Plan de Estudios 2008, propone para la educación básica lo siguiente: “Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento). Así como la valoración de las consecuencias del impacto desde ese hacer (valores y actitudes). En otra palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en el juego de conocimientos, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado”.

Así, en el análisis de las competencias cobra relevancia, pues al estar asociadas con las capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee el individuo para efectuar un trabajo de manera eficiente, se aplica una herramienta como indicador indispensable en el desarrollo del individuo dentro de la

organización. Esta herramienta que indica las competencias requeridas por el puesto de las propias de los individuos es útil a las empresas que aspiren a conocer de antemano la competitividad de sus candidatos, independientemente del puesto o área donde se desempeñe. De esta suerte, al término “competencias” se le ha agregado al adjetivo calificativo y contextual de “laborales” en el ámbito organizacional, al grado de usarse en ocasiones como un término compuesto: competencias-laborales.

A las competencias laborales se les considera un elemento indispensable y de gran valor en el proceso de certificación e intercompetitividad empresarial. Hoy en día, evaluar “las competencias laborales” es un instrumento indispensable para promover tanto el nivel de productividad y el desarrollo del personal empresarial, como para evaluar el nivel de competitividad de sus empleados para tales fines.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)(2009) refiere las competencias como algo que va más allá del conocimiento y las habilidades que distinguen a un individuo, pues a su ejercicio se suma la capacidad de responder las demandas complejas, utilizando y movilizándolo recursos psicosociales en un contexto particular, e incluso McClelland (1973), en el ámbito organizacional las simboliza bajo un modelo teórico que configura un iceberg, pues sostiene que su efectividad es un producto de 5 características fundamentales, de las cuales solo una es visible (las habilidades) y otra (el conocimiento) se ubica en el limbo, ya que puede o no observarse; las demás forman parte de las habilidades que se expresan pero siempre se mantienen ocultas (autoconcepto, cualidades y motivaciones). Su ejecución se hace desde lo individual, pero dentro de un contexto particular o global y de manera colateral con otras que buscan el mismo objetivo, como ya se ha venido mencionando, por lo que termina en la co-construcción de un grupo con fines laborales de productividad y empresarial.

Habilidades. La capacidad para realizar una tarea física o mental. Pueden incluirse el pensamiento analítico y conceptual.

Conocimiento. Información que una persona posee sobre un área específica. El conocimiento predice lo que la persona puede hacer, no lo que hará.

Autoconcepto. Está integrado por las actitudes, valores y la autoimagen que posea la persona. Los valores son respuestas que predicen lo que el individuo realizará en un tiempo inmediato en situaciones donde un tercero esté a cargo del proceso.

Cualidades. Características físicas o respuestas consistentes ante situaciones o informaciones específicas.

Motivaciones. Se refiere a aquellos aspectos en los cuales las personas consistentemente piensan o desean y generan una acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones o metas, o la alejan de otras. En otras palabras, las motivaciones son intrínsecamente operantes.

Por su parte. La Organización Internacional del Trabajo (OIT)(2010) refiere que, en el ámbito laboral, el término “competencia” alude a la capacidad efectiva para llevar a a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y manifiesta. La OIT agrega que una categorización de la competencia permite aproximarse mejor- a partir de la categorización de características visibles, intermediarias u ocultas- a una visión mucho más integrador y completa que se expresa en tres subdivisiones, mismas que pueden distinguirse dentro de las habilidades visibles. La primera concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; la segunda la concentra en los atributos personales (actitudes, capacidades...) y la tercera, denominada “holística”, incluye las dos anteriores. Hasta aquí, se puede observar como al término de competencia se le ha dado un gran peso para explicar el comportamiento, sobre todo el esperado, el direccionado o el específico para un puesto determinado, como si en un trasfondo éste término se hubiera generado como un medio para la manipulación de sus equipos colaboradores por parte de los ejecutivos o gerentes.

Así mismo, dicha reflexión permite indicar como el término de competencias ha cobrado importancia desde hace mucho tiempo; sin embargo, parece que quienes lo han integrado recientemente a sus programas de trabajo como un requisito de evaluación de los mismos o para la certificación de las instancias educativas o de capacitación (incluyendo el sector empresarial), son las organizaciones interesadas

en la formación de recursos humanos, como SEP, OCDE y OIT, por solo mencionar algunas.

Así, dentro del campo de las organizaciones y el sector empresarial, mucho de la evaluación de las competencias laborales está dirigido a conocer precisamente cuáles son sus características ocultas, motivacionales, cualidades y autoconcepto, ya que en gran medida son éstas -las competencias laborales- la causa de la productividad y el éxito organizacional (OIT, 2010). Al respecto la propia OIT sostiene que la ejecución de toda conducta dentro del ámbito organizacional o en el desempeño de un puesto laboral repercute en el nivel personal (puede incrementar o disminuir dichas características) y sirve para pronosticar el éxito laboral individual dentro de la empresa y el nivel de productividad organizacional. De ahí la importancia de su estudio y evaluación como una forma de conocer o inferir su influencia en la inteligencia efectiva, vista esta como el reflejo de la efectividad organizacional del grupo empresarial en la ejecución de sus competencias laborales.

En un análisis más detallado, se puede decir que toda competencia laboral incluye un proceso el cual contiene una intención o norma subjetiva, representada por el motivo, mismo que genera la acción hacia un resultado específico. Una conducta sin una intención no definirá una competencia; de igual manera, la acción puede incluir al proceso cognitivo, un pensamiento que procede y produce la acción.

Hablar de competencias laborales permite contextualizar a toda empresa bajo un criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar para establecer si un nivel de productividad dado por una organización determinada es exitoso o pobremente efectuado. Así, las competencias laborales pueden ser categorizadas de acuerdo a su impacto en el puesto específico que ejecuta el ocupante, o bien, a la trascendencia que tienen en un marco de referencia externo de la organización y de sus resultados finales. Un criterio de referencia no será significativo a menos que represente un resultado esperado tangible, en función de los obtenidos con su nivel de ejecución previo. Los criterios utilizados con mayor frecuencia son los siguientes:

a) desempeño superior, que se define, estadísticamente, como una desviación estándar por encima del desempeño promedio y que generalmente representa a una de cada diez personas que realizan una tarea específica en una organización, y b) desempeño efectivo, que es considerado como una actuación mínima aceptable para la realización de una tarea en el puesto. Son, pues, los criterios con los cuales el empleado puede ser considerado competente o no en sus labores (Spencer, 1993). De esta suerte, los empleados de una empresa se vuelven individualmente una pieza fundamental en el ejercicio de esta, cuyo éxito la lleva a exitosa, y a su vez la efectividad de su impacto en el grupo recurrente en sus habilidades ocultas, motivaciones internas, autoconcepto y cualidades personales, como ocurre con el retorno del capital invertido en la empresa (McClelland, 1973).

Parry (1999) propone cuatro pilares básicos en el desempeño organizacional con fines de efectividad y productividad empresarial, mismo que funcionaron como parámetros de comparación y medición en su estudio. Los cuatro pilares reunían factores o aspectos que por sus dimensiones podían identificarse lo mismo en una organización que en otra. Estos cuatro pilares organizacionales son, a saber 1) competencias laborales administrativas (manejo de tiempo y priorización, establecimiento de metas y objetivos, planeación y programación del trabajo); 2) competencias laborales en comunicación (escuchar, organizar, proporcionar información clara, obtener información específica); 3) competencias laborales de formación de equipos de trabajo (entrenar y delegar, evaluar el desempeño de los integrantes, corregir, aconsejar, capacitar), y 4) competencias laborales en la solución de problemas, incluyendo todos aquellos procesos cognitivos que estas impliquen (identificación de problemas para resolverlos, toma de decisiones, ponderación de riesgos y pensamiento claro, crítico y constructivo).

## **2.6 Servicio al Cliente**

*“Las personas olvidarán lo que dijiste y lo que hiciste, pero nunca olvidarán cómo las hiciste sentir”* Maya Angelou

Lamentablemente, muchos de nosotros, hemos nacido y crecido en una cultura de burocracia, donde nuestras expectativas sobre las personas que sirven públicamente, está plagada de estereotipos negativos que nos ha dejado un mal sabor de boca. Todos hemos tenido experiencias negativas, sacando números para ser atendidos, haciendo largas colas para el pago de servicios e impuestos, etc. De ahí la importancia del servicio al cliente.

El servicio al cliente es uno de los pilares de la rentabilidad y el posicionamiento de cualquier negocio, pues se centra de manera directa en la satisfacción de los consumidores y en la optimización de su experiencia e interacción con una marca.

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más.

En mercado altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de cliente habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es solo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa.

La capacidad de una organización para producir beneficios se deriva de la impresión general que dejan todos empleados en sus clientes. Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de los productos y servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez de los servicios), y el acento en la calidad que son capaces de impregnar en sus relaciones con los clientes. Todos los empleados, desde el director general ejecutivo, hasta el que recibe el salario mínimo (unos más que otros) influyen en la reputación de una empresa, conforman las actitudes de los clientes internos y externos y determinan características de otros factores influyentes. En consecuencia, esos empleados (especialmente el personal de primer contacto con el cliente) deben ser capacitados para suministrar el servicio. La mentalidad del servicio, y el deseo de suministrar un buen servicio, no son rasgos innatos.



Una vez capacitados, la motivación de los empleados (su nivel de compromiso) debe ser reforzado periódicamente.

### **2.6.1 Excelencia en la Calidad**

#### *La excelencia en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes*

La excelencia en el servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo. (Tigani, 2006)

Existe un hecho cierto: lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente y horarios, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en las transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos. Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente, por ejemplo.

Calidad del servicio, es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluya a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, correo electrónico, carta o de cualquier otra forma.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en la última instancia todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidas en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, a traer nuevos clientes y dejar en ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes
- Desarrollar nuevas carteras de clientes

Expresado en términos de actitudes, servicio es:

- Comprensión
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Empatía
- Conocimientos
- Profesionalismo.

En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad de este ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que hayan quedado rezagadas.

Para lograr que esto se convierta en una realidad para su empresa se deben satisfacer las siguientes condiciones:

- 1- Compromiso de parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, o con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio

personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades.

Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente, ese compromiso. Lamentablemente en algunas empresas, los directivos se comprometen con el servicio solo de palabra (y no con hechos).

- 2- Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
- 3- Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios suministrados por la competencia.
- 4- Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre como instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Desafortunadamente, las empresas parecen ignorar que la capacitación en el área del servicio tiende a tener un impacto mayor sobre las utilidades que cualquier otra acción que pudieran llevar a cabo.
- 5- Servicios internos. En una tienda de ventas al menudeo, el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. En las empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y mantenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.
- 6- Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes

tienen en la empresa e, incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

La calidad del servicio (no importa como se denomina), es más crucial en la actualidad, las tecnologías que se pueden utilizar con facilidad son más populares que nunca. En la medida en que más entramos en contacto con la alta tecnología, más deseamos un alto nivel de toque humano, entendido como servicio personalizado.

En la medida en que tenemos menos contacto con las personas de una organización, mayor importancia adquiere la calidad de cada uno de esos contactos. También que, en la misma medida en que nos vemos cada vez más obligados a interactuar con máquinas, sentimos más necesidad de tener contactos humanos.

Así, sencillamente, las máquinas no ofrecen la opción inmediata de recurrir a empleados reales, atentos e inteligentes, no serán de gran ayuda a una empresa que se haya fijado como meta alcanzar altos niveles de satisfacción y lealtad entre sus clientes.

Los contactos personales son los que usualmente recordamos después de una experiencia de compra; no nuestros contactos con lectores ópticos o con robots electrónicos. Sin embargo, todos los contactos con una organización contribuyen a la percepción que tenemos y a la evaluación que hacemos con ella.

El servicio cálido y atento por parte de otro ser humano siempre será apreciado, sin importar cuan computarizada esté la sociedad. Una persona sonreirá cuando se le llama por su nombre o cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentarán con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe la importancia de dar una buena atención.

La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado. Otra razón por la que el servicio personal, ofrecido por personas vivas, es superior al de cualquier maravilla tecnológica, es que todavía no se ha inventado una máquina que nunca se dañe, que no cometa errores, que

funcione basada en el principio del movimiento perpetuo. Y si existe es muy probable que solo ofrezca servicio a un número pequeño de personas.

El servicio al cliente utilizando el término como una descripción general de la calidad del servicio, produce un efecto multiplicador: multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas.

La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Cuando la publicidad cae en un terreno fertilizado por la buena voluntad hacia la organización y sus productos, su caja registradora canta un himno de alegría inmediatamente después de la campaña publicitaria.

Por el contrario, si, de forma sistemática, los empleados de una empresa obligan a los clientes a sufrir largas esperas y creen que les están haciendo un favor cuando les ayudan a realizar sus compras, tendrá muy poco efecto en las ventas.

Incluso en ausencia de todo tipo de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente (y no solo proporcionalmente). También se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Y el número de quejas y reclamaciones desciende.

Como se puede ver, el servicio al cliente es el mejor delantero que puede tener en su equipo. Cuando esa estrella participa, el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces.

Si la empresa trata a sus clientes de forma correcta, hace que se sientan como en casa y les trasmite la impresión distintiva de que la organización valora su apoyo, los beneficios constituyen el resultado más seguro.

Debido al efecto multiplicador de los servicios, algunas empresas están comenzando a realizar grandes inversiones en las actividades de marketing, al mismo tiempo que inician programas para mejorar la calidad de sus servicios.

Constituye una estrategia muy hábil: usualmente, los servicios mejorados preceden a los resultados de los esfuerzos de marketing.

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización.

Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado.

En resumen, los beneficios de la calidad del servicio son:

- 1 Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
- 2 Se incrementan las ventas y los beneficios.
- 3 Se hacen ventas más frecuentemente y de mayor magnitud.
- 4 Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
- 5 Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- 6 Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
- 7 Reputación positiva para la empresa.
- 8 Diferenciación.
- 9 Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
- 10 Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre si porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de veces.
- 11 Mas bajos niveles de quejas, absentismos y tardanza por parte de los empleados.
- 12 Menor rotación del personal.

### **2.6.2 Calidad de servicio al personal**

Una vez que se han contratado a personas que tienen una inclinación natural por el servicio, y asimismo aplicado eficazmente su sistema de servicios, su preocupación mayor será la de mantener altos niveles de calidad en el servicio.

El orgullo es su mejor herramienta para mantener el nivel de servicios.

Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa cuyo presidente y otros miembros directivos apoyan la necesidad de un buen servicio y demuestran ese apoyo con sus acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que mantiene programas permanentes de la capacitación del personal, que se preocupa por elevar la calidad de trato con los empleados, que demuestra que está comprometida con la excelencia del servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para apoyar el mismo.

El índice de rotación baja cuando los empleados ven que la empresa ofrece servicio de calidad. Por el contrario, cuando perciben que el servicio que ofrece la empresa es deficiente, no solo los consumidores se muestran menos dispuestos a hacer negocios con ella, sino que a los propios empleados no les gusta trabajar para la empresa. (Tschohl, 2014)

Una empresa que no imparta capacitación a sus empleados es casi como una sentencia, y quizá suena muy drástico, pero en estos tiempos modernos, no se puede imaginar a una empresa que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal por cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Y todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores. Se sabe también de que en la forma que se administre un sistema de capacitación, dependerá de que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de esta, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre.

Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y que también deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen, es decir, que los objetivos y estrategias en que se fundamente deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales.

### **CAPÍTULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN**

Cuando los seres humanos llegan a las organizaciones, llevan consigo un cúmulo de conocimientos generados tanto de su vida diaria como de lo asimilado en los procesos educativos a través de una educación institucionalizada.

Por otro lado, y en teoría, los procesos de contratación de las empresas han buscado a través de los instrumentos que han creído pertinentes, el mayor apego del perfil del cargo versus del perfil del colaborador. En virtud de ello, quien sea el favorecido, debería tener la mayor cantidad de conocimientos, habilidades, competencias requeridas para el adecuado desempeño de un cargo en particular. Sin embargo, una de las mejores virtudes tanto del ser humano como de los procesos, es el ser susceptible de perfectibilidad; por lo que, ello sumado a los constantes cambios del entorno precisan de una actualización constante a fin de responder a las demandas de la sociedad. Debido a los permanentes cambios y avances del entorno. Siempre habrá opciones de fortalecimiento cuando hablamos de talentos dentro de una organización (Armas, 2017)

Estas necesidades constantes hacen que las organizaciones busquen mecanismos para proporcionar a sus talentos herramientas que les permitan alcanzar un óptimo de resultados, y en ese momento entra la capacitación en escena. El proceso capacitación busca potenciar talentos en la organización, y de este modo favorecer la competitividad de la empresa y estabilidad en el futuro. Es un tipo de inversión que está directamente relacionada con la capacidad de la empresa para ser flexible y adaptarse a los cambios de su entorno.

Cada organización tiene o debería tener un rumbo hacia el cual dirigirse, este rumbo es marcado por sus líderes o directivos, su visión sobre la organización configura lo



que conocemos como filosofía organizacional. La filosofía organizacional es clave para una organización y aún a riesgo de que suene exagerado, configura absolutamente todo dentro de la misma; pues es a partir de allí, que los diferentes procesos y áreas buscan o deberían buscar proveer a la institución de todos los recursos y esfuerzos necesarios para lograr los objetivos que pretenden lograrse. Es decir, cada organización adopta posturas y define políticas que reflejan la filosofía institucional, y en ellas (en términos de capacitación) definen el alcance de los esfuerzos de la organización hacia la gestión del conocimiento institucional. Siendo así, tenemos por ejemplo organizaciones que dedican sus esfuerzos a la capacitación del personal propiamente dicha; mientras que otras, buscan contribuir de diversas maneras no solo a capacitaciones, sino también a la formación o desarrollo de los colaboradores. (Armas, 2017)

Dicho de esta manera, el que aprende, cambia. Y estos cambios deberían generar externalidades positivas para la organización, es decir, traducirse en innovación, mejoras de procesos, optimización de productividad y rentabilidad de la empresa, etc.

### ***3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de la empresa***

En capacitación, planear, es determinar qué hacer e implica seis momentos o etapas:

- a) Detección de necesidades de capacitación. Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.
- b) Diagnóstico. Una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y mal desempeño de la organización.
- c) Programación y presupuesto. Ya se conocen las causas, es preciso organizar un plan estratégico del cómo y en cuanto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto con ello, prever los costos que implicará.

- d) Establecimiento de objetivos. Este es el momento en el cual se plantean las metas a las que pretende llegarse.
- e) Proceso enseñanza-aprendizaje. Se establece partiendo de los objetivos planeados.
- f) Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de verificar que estos sean realmente los resultados deseados, en su defecto, de corregir el procedimiento.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica 4 pasos:

- a) Establecer en qué áreas de necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en que actividad.
- c) Determinar la profundidad en que cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuando y en que orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrada por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes o servicios. Los tres primeros tipos de recursos son, hasta cierto punto fácilmente predecibles, detectables o medibles, pero no sucede lo mismo con el recurso o factor humano.

Sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere.

Es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee para desarrollar de una manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se asigne en una organización.

Además de que resulta muy difícil encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo, ya que sobre la organización actúan fuerzas impredecibles, como el perfeccionamiento de programas tecnológicos de productividad, las características dinámicas del mercado económico en el cual actúan, la implantación de nuevas leyes, el volumen de operaciones que maneja y la inflación que la obligan a efectuar cambios en sus objetivos, en sus sistemas, métodos y procedimientos.

De lo anterior se desprende la necesidad de actualizar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, de la organización, mediante un sistema integral de capacitación, con el fin de garantizar su adaptación en el contexto social.

Todos los factores mencionados son de suma importancia, para determinar necesidades de adiestramiento capacitación y desarrollo que se efectúan en la organización, ya que nos proporcionan los indicios o síntomas para identificar las diferencias que pueden existir entre los que las personas en una organización deberían realizar y lo que en realidad hacen.

Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar, de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento. Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que los seres humanos existen tres áreas de desarrollo:

#### Área cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.

Cuando se imparten cursos de capacitación, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los conocimientos.

Área psicomotriz.

Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos, que las personas deben adquirir y desarrollar.

Cuando se imparten cursos de adiestramiento, modificamos el área psicomotriz, y esto se traduce en un incremento en sus habilidades.

Área afectiva.

Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Cuando se imparten curso de desarrollo, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud

Solamente cuando el hombre quiera hacer las cosas, sepa como hacerlas y como llevarlas a cabo con eficiencia, habremos logrado una capacitación y, por tanto, éxito en la realización de la tarea.

Si la detección de necesidades es antecedente para el diseño, el desarrollo y ejecución de los programas de capacitación, resulta importante conocer las áreas del desarrollo humano que en situación de enseñanza-aprendizaje se convierten en una taxonomía educativa que propone clasificar tanto objetivos como comportamientos, puesto que cada una de las acciones que se llevan a cabo en el proceso de capacitación están vinculadas con las áreas o dominios desde los planes, programas y objetivos hasta la evaluación.

Hay otras acciones por las cuales necesitamos determinar las necesidades de capacitación:

- \* Para que los empleados sean más productivos en su trabajo actual y estén listos para progresar.

- \* Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, por medio de entrenamiento y desarrollo.

- \* Porque todas las personas “normales”, independientemente de su jerarquía, pueden hacer un buen trabajo si se les brinda la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la organización detecta, la necesidad de una persona para mejorar sus conocimientos, habilidad e y actitudes. Al hacerlo, la organización aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

Una empresa es un sistema, de manera que todos sus subsistemas tienen que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera. A veces, las organizaciones presentan problemas, por lo que se solicita la presencia de un consultor para evaluar qué es lo que está sucediendo. A esta fase se le llama detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. Siempre se debe tener presente que, si se falla en este proceso, todo lo que vamos a invertir en cursos, en la contratación de instructores, en apoyos didácticos, etc; va a fracasar. Sin embargo, si se detecta con eficacia lo que es ideal, comparado con lo que es real se tendrá éxito. (Grados, 2009)

### *Objetivos del DNC*

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- \* Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

- \* Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar los que debería hacerse en la empresa).
- \* Determinar el potencial de recursos humanos.
- \* Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace)
- \* Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- \* Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- \* Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- \* Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuando.
- \* Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- \* Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- \* Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

#### Ventajas de la DNC

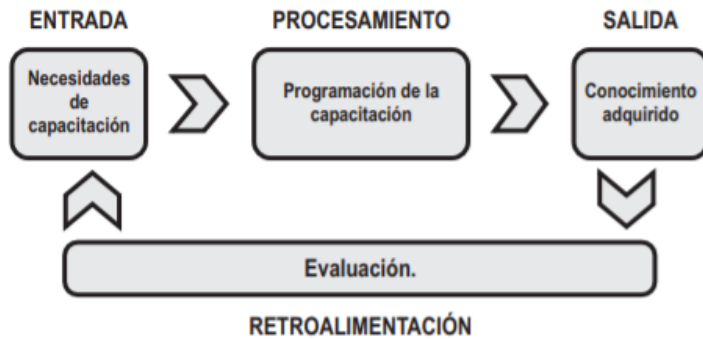
- \* Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- \* Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- \* Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando estos se presenten, no provoquen problemas.
- \* Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.

- \* Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- \* Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- \* Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- \* Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- \* Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- \* Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce en capacitación, como administras las parrillas de reemplazo.
- \* Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y las necesidades de productividad.
- \* Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollos, porque estas van a resolver problemas reales y concretos.

### **3.2 La Capacitación como un sistema**

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado (Chiavenato, 2006 de Velázquez, 2010) Los sistemas no son cerrados, mantienen vínculos con otros, y en este sentido, las organizaciones deben abrirse a su medio en el cual coexisten. El proceso de la capacitación se asemeja a un sistema abierto, pero no debe abrirse solamente al interior de la organización sino también hacia el cambiante medio que lo rodea. (Velázquez, 2010)

La función de la capacitación es cíclica y su comportamiento es similar a un sistema



Entradas: Todos aquellos insumos necesarios para ser procesados y generar resultados como recursos humanos, monetarios, materiales, intelectuales, técnicos, metodológicos, etc.

Procesamiento: Programas de capacitación, proceso de aprendizaje, fechas, coordinación de eventos, entre otros.

Salida: Mejoramiento de capacidades y habilidades demandadas por las funciones en los diferentes puestos, adquisición de conocimientos, disminución de errores, incremento de los niveles de productividad, efectividad de los procesos, mejoramientos de las actitudes del personal que atiende clientes externos y varios más.

Retroalimentación: Evaluación de las fases de capacitación, evaluación del impacto de la capacitación, análisis costo-beneficio, evaluación del desempeño, procesos, otorgamiento de servicios, etc.

La capacitación debe ser un traje a la medida en cada organización ya que no todas tienen las mismas necesidades, los avances tecnológicos, la especialización de los puestos, la actualización de procesos, la implementación de nuevas técnicas, entre otras, son la causa de que la capacitación sea una variable en constante movimiento de actualización, la adecuada detección de necesidades es la parte medular para llevar a cabo la solución de problemas y efectividad del desempeño del personal.



### **3.3 Establecimiento de objetivos y metas**

La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente.

Se ha convertido en un requisito para competir en el contexto de las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas involucradas en el proceso de atención al cliente.

Las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, es esencial para la capacitación del capital humano que atiende público, la incorporación de elementos informativos y vivencia que promuevan un cambio actitudinal, cognoscitivo y conductual, en función de optimizar la calidad de la atención a los usuarios del servicio que ofrece la organización. La capacitación del capital humano permite cambiar sistemáticamente su conducta y excelencia en la ejecución de sus actividades incrementando su eficiencia organizacional.

En toda organización, el capital humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas que le permitan realizar la misión propuesta y para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de capacitación, que le permita desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con la finalidad de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo.

Dentro de este marco de referencia, la capacitación del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que desarrollar

programas y cursos conforme a cada área donde labore el capital humano; no es un gasto, sino una inversión sobre todo si se realiza en el área de producción y ventas, para lograr la calidad de los productos y servicio al cliente.

Es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la gerencia de desarrollo de recursos humanos orienta parte de sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo, con apoyo en programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar los niveles de excelencia que exige la nueva organización.

En atención a este planteamiento se puede señalar que la capacitación continua del capital humano, facilita la atención al cliente; por cuanto, los trabajadores tendrán más conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen, los tipos de clientes, técnicas de ventas, entre otros, lo cual ayuda a elevar su autoestima en nivel óptimo para cumplir eficazmente su labor de atención, tanto en lo interno como en lo externo.

Es de vital importancia en todo el sistema de atención al cliente, la continua supervisión y motivación del capital humano que realiza esta labor ayude a la realización de las tareas de su puesto de trabajo, y la administración detallada y uniforme de los procesos en toda la organización. Hablar el mismo idioma en todos los niveles de la empresa, es la base fundamental para una mejor calidad de servicio.

La motivación engloba los impulsos conscientes, como los inconscientes lo que hace que un individuo se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos psicológicos, intelectuales y fisiológicos que decide, en un momento dado, con que ánimo se actúa y en que dirección de encausa la energía para actuar y lograr los objetivos planteados. (Najul, 2011) Para ello se requiere la satisfacción de las necesidades básicas y un nivel secundario referido a las necesidades sociales; este supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse el segundo; estas necesidades básicas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro

de estas se encuentran, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo) la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Otra necesidad básica es de seguridad, con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como es el caso de la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido, a la anarquía, entre otros.

Las necesidades de segundo nivel en adelante son de índole social, de reconocimiento y auto-superación. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, el aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se incluye la comunicación con otras personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Las necesidades de reconocimiento también clasificadas como las del ego o autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de su grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo. Y por último las necesidades de auto-superación o de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel, el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, según esta referencia, la motivación es el eslabón que determina el comportamiento en el ámbito laboral, la psicología a que obedecen todas las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, es la explicación de las acciones humanas y su entorno laboral.

El trabajador que tiene a su cargo la difícil tarea de atención al cliente debe tener una autoestima alta, motivación al logro, asumir riesgos, enfrentar las dificultades, respetar límites, ser solidario y mantener un alto grado de conciencia ética, escuchar a sus clientes sin descalificarlos y se prepara para hacer su trabajo con conocimientos y capacidad de atender satisfactoriamente a sus clientes. De lo contrario, al no realizar un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede estimular en estos cambios a otras empresas, es decir una baja en el contexto de la competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, capital humano y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución. La captación idónea del capital humano tiene una importancia relevante, debe ser ejecutada con miras a que los trabajadores se adapten a la filosofía y políticas de la empresa, lo cual ayuda a lograr el bienestar y objetivos de la organización,

Las personas siempre han sido esenciales para las empresas, pero su importancia estratégica va en aumento en las organizaciones de hoy, cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. El éxito depende cada vez más del conocimiento, destrezas y habilidades de los trabajadores, es decir en sus competencias, lo que ayuda a establecer un conjunto de aspectos medulares que diferencian una organización de sus competidores. Cuando el talento del capital humano es valioso, difícil de imitar, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

La educación, capacitación y auto mejora se toman como sinónimos de desarrollo del personal y como factores básicos para un buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa, y así lograr los objetivos generales de la organización.

La calidad de servicio es el nivel de excelencia que la organización debe elegir para lograr satisfacer a sus clientes, es una característica que se muestra en el producto, el significado del vocablo calidad pasa a ser equivalente al significado de excelencia, perfección, visto de esta manera se puede señalar que la calidad es el grado en un producto o servicio específico que satisface las necesidades del cliente.

En tal sentido, la importancia de la calidad radica en que la actualización de los procesos e integrar nuevas tecnologías a los mismos; vale la pena resaltar que como beneficio de la aplicación de la calidad y la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo incidirá en la productividad de la empresa.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado al cual pertenece la organización, de allí que se deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe alguna modificación se proporcione a los trabajadores conocimientos actualizados que puedan perfeccionar o corregir tales transformaciones (capacitación), y cuyos resultados conllevará a las empresas a crecer dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

La calidad de vida personal es ideal de la forma de vida que los individuos desean si se lo proponen y que consiste en un desarrollo integral de las dimensiones física, mental, social, económica y espiritual, lo cual lo dotará de un equilibrio consigo mismo y con su sociedad.

En la actualidad las organizaciones de han vuelto competitivas y exigentes en lo que respecta a calidad y eficiencia, en todo ello los trabajadores juegan un rol valiosísimo por lo que la calidad de vida laboral juega un papel importante para tener éxito en la gestión de hoy. La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del trabajador, realiza cambios culturales y brinda oportunidad de desarrollo y progreso personal. Por lo antes expuesto se puede decir que la calidad de vida es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador que puede resultar beneficioso tanto para la organización como para el trabajador y los cuales se pueden reflejar en la motivación, evolución y desarrollo del trabajo, menores tasas de ausentismo, mayor eficiencia en la organización, de la calidad de su servicios y atención al cliente.

Atraer y retener individuos altamente preparados académicamente y con experiencia en el mercado, constituye actualmente el principal desafío de las empresas. Los trabajadores necesarios hoy en día deben reunir unas características muy especiales, se necesitarán profesionales pero que, a su vez, tengan rasgos muy específicos en cuanto a su forma de actuar en la sociedad y de

ver la vida, que sean flexibles, capaz de adaptarse a la filosofía de la empresa, a los movimientos del mercado y a las necesidades de los clientes. Por otra parte, deben poseer capacidad de decidir, que no dependa de la empresa para realizar su trabajo. Capaz de innovar y que estén abiertos a nuevas oportunidades de desarrollo o carrera dentro de la organización.

Por tanto, la capacitación, gestión del capital humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva y tener éxito en el mercado. En la mayoría de las empresas, esto se consigue mediante recursos intangibles: la inversión en investigación y desarrollo, la innovación, los conocimientos, las habilidades y aptitudes del personal. La forma de dirección del capital humano ha ido evolucionando en los últimos años, producto de la globalización del mercado y los cambios abruptos que producen inestabilidad en el entorno. Es así, que las organizaciones deben adaptarse a estos cambios con la misma velocidad con la que se producen y buscar nuevas ventajas competitivas que las mantenga dentro del mercado.

Esto obliga a las empresas a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones, responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Por lo tanto, la gestión de los recursos humanos en el subsistema de captación debe garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, satisfecho, motivado y comprometido con la misión y estrategia de la organización.

Nos encaminamos hacia el triunfo del factor humano, la reivindicación de su valorización por encima de cualquier otro ingrediente. Hoy optimizar el capital humano significa expandir los conocimientos, habilidades y capacidades de cada trabajador y hacerlo en línea con los objetivos del negocio logrando así una mejor atención y servicio al cliente. La empresa, para planificar el uso más eficaz del conocimiento de su gente, deben entender a su capital humano y al mismo tiempo, los conocimientos, habilidades y capacidades que poseen actualmente y que necesitarán para seguir siendo competitivas en el futuro. (Najul, 2011)

La atención al cliente es una actividad de trascendencia para el éxito de cualquier organización en el escenario del mundo actual. Es una de las palancas fundamentales para entregar valor a los servicios de la empresa. Por este motivo, la calidad es un componente decisivo en la eficiencia de toda organización y está relacionado directamente en la capacitación continua de su personal; motivado y con la intención de realizar carrera dentro de la organización, permitiendo una gestión de recursos humanos moderna, concentrada en su gente y lo más importante en sus clientes.

Durante mi formación profesional, existieron asignaturas que me brindaron un primer contacto con la capacitación como didáctica, orientación, psicología de la educación en donde aprendí diversas teorías pedagógicas que me permitieron comprender los procesos de aprendizaje-aprendizaje en el sujeto cognoscente. Todo este aprendizaje ha sido muy útil para dimensionar y comprender con mayor amplitud esta área dentro de la educación no formal; y relacionarlo directamente con mi actividad profesional, donde existen ciertas necesidades de capacitación dentro de la empresa, siendo oportuno una mejora en el área de atención al cliente.

## CONCLUSIONES

Es importante observar que la capacitación ha existido desde que el hombre tuvo la necesidad de ejercer un oficio para su supervivencia, lo cual nos remonta a la época antigua, donde no existía un proceso formal de enseñanza-aprendizaje porque el conocimiento era transmitido desde los más experimentados. Hoy en día, la capacitación es un tema trascendental en las empresas, pues debe efectuarse de forma continua para contribuir al desarrollo de los empleados personal y profesionalmente.

La capacitación es una forma de educación y por medio de ella se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarias para lograr la eficacia y la excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades. La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática que modifica actitudes. La nueva cultura laboral busca impulsar la capacitación de trabajadores y empresarios de forma continua con el fin de mejorar el nivel de vida de los individuos y de optimizar la calidad de una organización logrando un beneficio para ambos.

Entonces, la capacitación es una respuesta a la necesidad que presentan las empresas y/u organizaciones de tener un personal productivo, calificado para el desarrollo de tareas específicas con el fin de mejorar el rendimiento productivo; mediante la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Es a través de la capacitación que las empresas hacen frente a sus necesidades actuales y futuras, desarrollando su potencial humano y así incrementar su productividad. Es necesario enfocar la importancia de la motivación, crear un buen ambiente laboral, trabajo en equipo y el desarrollo de un buen liderazgo para alcanzar dichos objetivos y reducir la rotación de personal. También ayuda a la rentabilidad de la organización, brinda soluciones y ayuda a prevenir accidentes; facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para una mejor estabilidad y flexibilidad con otros departamentos.



El cliente interno es todos y cada uno de los integrantes de la empresa, a los cuales es necesario vender primero, el valor del producto o servicio que la organización ofrece y la importancia fundamental que él tiene como representante de la misma. Es importante resaltar que es el compromiso el que hace que la empresa funcione como un bloque sólido, dispuesta a franquear todas las berreras y salvar todos los obstáculos para satisfacer al cliente, razón principal del desarrollo y éxito de cada uno y de la empresa misma.

El creciente aumento de la exigencia del consumidor, sumado al surgimiento de nuevas competencias en el mercado, así como el avance de tecnología en productos, procesos y sistemas; son algunos de los factores que hacen que la satisfacción del cliente sea determinante para la competitividad, mantenimiento y supervivencia de la organización.

La satisfacción del cliente, además de la experiencia obtenida, podría depender en cierta medida de los que éste conceptualiza a partir de sus percepciones, basadas en: sus necesidades reales, capacidad de compra, experiencias anteriores y/o recomendaciones. Al obtener una ventaja competitiva a través de esta satisfacción, es necesario que las organizaciones sepan como adquirir la satisfacción total del cliente. En primer lugar, debe comenzarse desde dentro de la organización en la propia cultura de servicio, haciendo que los empleados logren comprender lo que pueden dar y recibir cambiando positivamente su actitud ante los clientes, estableciendo normas y filosofías de servicio para que todos vayan en la misma dirección. Con esto, la empresa se sitúa en el mercado gracias a que el trabajo se realiza con una buena calidad adquiriendo la preferencia del consumidor.

Y para que esto suceda, los empleados deben estar correctamente calificados para cumplir con las exigencias del cliente, mejorando sus conocimientos y aptitudes para brindar un buen servicio. Para llevarlos a cabo, ocupamos la capacitación para ofrecer a los colaboradores una óptima preparación sobre qué necesitan y prefieren los clientes. La calidad percibida puede ser actualizada en cada servicio recibido, lo cual influye en la satisfacción que se experimenta.

Atención al cliente es la primera línea de contacto y la cara de la empresa en muchas ocasiones, capacitar continuamente este departamento ayudará a que el colaborador realice su trabajo con confianza y aumentará los niveles de dicha satisfacción.

De este modo, es imprescindible trabajar continuamente en la detección de necesidades de capacitación para crear un plan de acción de trabajo, que permita alcanzar las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo. La atención al cliente marca una diferencia importante que representa una gran ventaja competitiva para el negocio, y por ello todos los empleados deberían entender que tan importante es dar un buen servicio. En mercados donde los usuarios buscan la diferenciación, añadir este valor, puede ser la diferencia entre tener éxito y fracasar

## FUENTES CONSULTADAS

### Bibliográficas

- Grados, J. (2009) Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
- Larroyo, Francisco. (1982) *La ciencia de la Educación*. México: Porrúa.
- Perrenoud, P. (2004) Diez nuevas competencias para enseñar. México SEP

### Electrónicas

- Alles, M. (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica (1) 371
- Armas, Y. (2017) Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC, Ecuador (1) 139 Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/324780840 GEstion del Talento Humano y Nuevos Escenarios laborales](https://www.researchgate.net/publication/324780840_GEstion_del_Talento_Humano_y_Nuevos_Escenarios_laborales)

-Campos, Y. (1998) Hacia un concepto de educación y pedagogía en el marco de la tecnología educativa. SEP-SSEDF-DGENAMDF Recuperado de

<http://www.camposc.net/0repositorio/ensayos/98educacionypedagogia.pdf>

- García, José. (2011) El proceso de Capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Universidad del Istmo (1) 18 Recuperado de

<https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>

-Infante, V. (2017) Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo, Revista Mendive, 15(1):54-61. Recuperado de

<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>

-Liscano, A. (2007) La Pedagogía como Ciencia de la Educación, Archipiélago. Revista Cultural de Nuestra América, 14(56), 24-25 Recuperado de

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/archipelago/article/view/19931>

-Luján, M. (2010) La administración de la educación no formal aplicada a las organizaciones sociales: Aproximaciones teórico-prácticas. Revista Educación 34(1): 101-118. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961006.pdf>

-Maldonado, M. (2015) La Capacitación de Personal como una práctica profesional de la pedagogía. UPN, 99

Recuperado de <http://200.23.113.51/pdf/31308.pdf>

-Najul, Jenny. (2011) El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4 (8 22-35) Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>

-Ojeda, A. (2012) Las competencias laborales: Una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal, Enseñanza e investigación en psicología, 17 (1) 171-187. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>

-Pacheco, A. (2007) La Capacitación formal como proceso educativo permanente. UPN.97 Recuperado de

<http://200.23.113.51/pdf/24557.pdf>

-Reynoso, C. (2007) *Notas sobre la capacitación en México*, Revista Latinoamericana de Derecho Social, 5(1): 165-190. Recuperado de

<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/viewFile/9519/11552>

-Reza, J. (2005) Capacitación de personal, UNAM Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (1): 289 Recuperado de

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2002.pdf>

- Tigani, D. (2006) Excelencia en servicio. Liderazgo 21 (1): 70 Recuperado de

<https://bibliotecavirtualcunori.wordpress.com/2018/11/21/excelencia-en-servicio/>

-Tschohl, J. (2014) Servicio al Cliente: Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura Para Generar Beneficios. Service Quality Institute (1) 412

-Velázquez, Arturo. (2010) Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del Instituto Politécnico Nacional: Un estudio de caso, el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica. Investigación Administrativa (106) 83-96 Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045212005.pdf>

