

183
2ef.



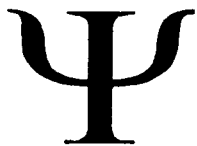
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**“EXPERIENCIA EN LA INSTRUCCION DE CURSOS
ORIENTADOS A LA CALIDAD EN EL SERVICIO”**

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARIA DEL CARMEN MORENO PONCE

DIRECTORA: LIC. ELDA SANCHEZ FERNANDEZ



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



• **A Dios:**

*Gracias por bendecirme y darme la
oportunidad de concluir esta meta.*

- **A mi Esposo:** *Felipe Lemus Navarrete
Gracias por acompañarme en esta
aventura que es la vida.
Te Amo.*

• **A mi Hijo:**

*Por ser lo mejor que me ha dado Dios.
Luis, "Todo lo que se empieza se acaba".*



• **A mi Padre:**

Don Ramón Moreno y Tiburcio

*Como un pequeño reconocimiento a su labor.
Papi, Gracias por tu cariño y apoyo.*

• **A mi Madre:**

*Doña Sara Luz Ponce de Moreno
Una muestra de amor. Gracias mami por tu
dulzura y belleza en todo lo que me dices y
haces.*

• **A mis hermanos:**

*Ramón, Hugo, Pedro y Sergio
Porque gracias a ustedes se desarrolló en
mí el sentido de la responsabilidad.*



• **A Flor:**

*Que con tu ejemplo me motivaste a que
concretara esta fase de mi vida.
Te quiero hermana.*

• **A Livia:**

*Que con tu valentía para enfrentar la vida me
has mostrado lo hermoso de la libertad.
Eres sensacional , Te quiero hermana.*

• **Edith y Fabiola:**

*Gracias por su amistad y apoyo en este
trabajo.*





- **Lic. Elda Sánchez Fernández** *Por su disposición y la confianza depositada en mi persona.
Gracias por su valiosa dirección.*

- **Dr. Jaime Grados E.** *Por su atención y acertados comentarios que hicieron posible éste reporte.*

- **A los Lic. :** *Juan Varela, Arturo Allende y Angel Victoria
Quienes demostraron interés y apoyo a través
de sus comentarios.*

- **A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología** *Por su paciencia y apoyo incondicional*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. JUSTIFICACIÓN	4
2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN TELMEX	7
3. MARCO CONCEPTUAL	12
3.1 Conceptos de Capacitación y Adiestramiento.	14
3.2 Finalidades de la Capacitación.	22
3.3 Proceso de la Capacitación.	23
3.4 Planeación de la Capacitación.	30
3.5 Elementos que intervienen.	32
3.6 Tipos de Capacitación	34
3.7 Fundamentación Legal	36
4. APRENDIZAJE	40
4.1 Motivación para el Aprendizaje.	44
4.2 El Grupo Facilitador del Aprendizaje.	49
4.3 Aprendizaje Grupal.	51
4.4 Clasificación de los Roles de Miembros de Grupo.	53
5 EL AGENTE CAPACITADOR	57
5.1 Tipos de Instructor.	62
6 CALIDAD, SERVICIO Y CULTURA	65
6.1 Calidad.	65
6.2 Servicio.	72
6.3 Cultura.	75
7 PROCEDIMIENTO	77
8 EVALUACION	95
9 ANÁLISIS	103
10 CONTRIBUCIÓN	108
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene por objetivo, fundamentar la experiencia personal en el ámbito de la Capacitación con los diferentes aspectos de la Psicología del Trabajo; al realizarlo, me he encontrado con una gran cantidad de información, delimitar los temas implicados en el reporte ha sido difícil, pues como resultado de esta búsqueda se toman solo algunos conceptos, teorías y opiniones, que considero permiten el logro del objetivo.

El documento está estructurado de la siguiente manera: En el primer capítulo se presenta la justificación, del programa "Calidad de Servicio y Atención al Cliente", que se aplicó en Tel Mex., y el objetivo de este reporte laboral. El segundo capítulo contiene los antecedentes del programa, se describen generalidades del área donde se realizó el trabajo y su problemática así como la estructura organizacional de Planta Exterior. En el tercero se hace una revisión de los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, también se revisan el proceso, objetivos, técnicas, elementos y la fundamentación legal de capacitación.

El capítulo cuarto lo dedico al tema de Aprendizaje específicamente para Adultos, el Papel del Grupo y la Motivación en el proceso enseñanza-aprendizaje, Roles de los miembros de Grupo.

En el capítulo cinco se presta especial atención al papel del Agente Capacitador sus características, actitudes, aptitudes y recomendaciones para el adecuado manejo de procesos de aprendizaje grupal dentro de las organizaciones de trabajo.

El contenido del capítulo seis es un breve resumen de la información que se proporcionaba durante la impartición de los cursos relacionados con los temas de . Calidad, Servicio y Cultura.

Posteriormente en el capítulo siete esbozo el procedimiento que se manejó durante la impartición del programa este contiene los comentarios, observaciones y recomendaciones personales que fueron surgiendo durante la impartición.

El octavo es una evaluación del efecto del programa. Se incluye en el capítulo nueve el análisis del trabajo ejecutado, finalmente menciono la contribución del trabajo en el capítulo diez.

1 JUSTIFICACIÓN

Con el propósito de propiciar la titulación en la carrera de Psicología en la UNAM; y rescatar la experiencia laboral de los egresados, el 5 de septiembre de 1994, el H Consejo Técnico aprobó la nueva opción de titulación "Reporte Laboral y Actualización Temática" Facultad de Psicología(1995). Esta alternativa permite que los egresados que nos encontramos actualmente ejerciendo la profesión podamos titularnos a través de un reporte que contenga nuestra experiencia durante el quehacer profesional.

El presente trabajo se desarrolla dentro del ámbito de la psicología laboral, concretamente el Área de la Capacitación; tiene como finalidad dar a conocer la participación del psicólogo en el proceso de capacitación a trabajadores de una empresa dedicada a la comunicación telefónica; con un programa de "Calidad de Servicio y Atención al Cliente", brindando el servicio de agente capacitador externo.

En el año de 1993 fui invitada a participar como instructor externo en un programa de capacitación dirigido al personal operativo de una *compañía telefónica*; por Ingeniería en Desarrollo Empresarial, la cual es una empresa que tiene por objetivo coadyuvar a las empresas mexicanas en sus procesos de crecimiento y desarrollo a través del Servicio de Consultoría en Desarrollo Organizacional y Capacitación. Este despacho tuvo la oportunidad de intervenir en la empresa antes mencionada, buscando mejorar el Subsistema Humano Social ó Recursos Humanos, en el área de Planta Exterior pues es en esta, donde se encuentra ubicada su mayor fuerza operativa la cual está integrada por los siguientes departamentos: Reparaciones, Instalaciones y Líneas; Construcción, Mantenimiento, Gas y Electrólisis, Postería Inmersión y Canalización.

La puesta en marcha del programa de capacitación por la compañía telefónica obedece a dos circunstancias:

a) La firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá que como sabemos, es un acuerdo comercial a través del cual se reducen las reglas arancelarias entre sus integrantes, como consecuencia de ello la entrada de nuevas empresas dedicadas a las comunicaciones telefónicas en nuestro país es inminente.

b) En enero de 1997, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, revisará el cumplimiento de los acuerdos y compromisos contraídos con esta empresa en cuanto a expansión y ampliación de la red, además de la promesa de mejora del servicio a los clientes, para determinar si se le otorga la concesión de exclusividad de la telefonía en el país nuevamente.

Por lo anterior sólo aquellas empresas que reconozcan qué es lo que sus clientes necesitan y como lo desean, son las que están en condiciones de superar sus expectativas, logrando con ello la lealtad y el reconocimiento de los clientes, lo que finalmente se traduce en el mantenimiento del liderazgo de la empresa en el mercado.

El programa de Capacitación al que se hace referencia se llama " Calidad de Servicio y Atención al Cliente" y tiene por objetivo, facilitar a los participantes el descubrir y desarrollar habilidades, que les permitan atender a sus clientes de acuerdo a los estándares de excelencia que la empresa se ha impuesto. Destacando fundamentalmente la reafirmación de su autoestima, basándose en que la "Calidad Total busca dignificar y reevaluar el trabajo humano" Ishikawa (1985)

Se comenzó a impartir en el mes de Agosto de 1993 y nuestra participación en el mismo finalizó el 30 de Agosto de 1995, con una frecuencia de aproximadamente doce cursos al mes, atendiendo y capacitando durante este periodo a cerca de tres mil trabajadores sindicalizados.

Este reporte destacará la experiencia como psicólogo en la parte instruccional de la Capacitación y analizaré las ventajas de contar con elementos de formación profesional referentes al manejo de grupos, el proceso enseñanza aprendizaje, y el comportamiento del ser humano en el trabajo. Pues cuando hablamos de actitudes y modificación de conductas, se requiere de la formación humanística que nos permite a los psicólogos considerar al individuo en si y su relación con el entorno.

Ha sido sumamente importante y significativo, participar en este programa, por varias razones entre ellas; atender una necesidad latente de los recursos humanos, algunos avances que han impactado en todo el sistema de la compañía telefónica en cuestión, el descenso en el número de quejas por maltrato y mal servicio del personal hacia el cliente. Las actitudes de los trabajadores al proporcionar un mejor servicio, reflejado en las felicitaciones recibidas de parte de los clientes hacia la empresa, los cambios y reajustes de los jefes en sus sistemas disciplinarios y en la distribución del trabajo. La reducción en los tiempos para recibir cualquier servicio, desde la simple presentación de una solicitud de línea telefónica, la solicitud de servicio de reparaciones ya fuera por daños en el interior de la casa de los clientes o en el exterior, la instalación y funcionamiento de líneas y aparatos telefónicos, aparatos y liberación de líneas, hasta la aclaración de pagos.

Actualmente la situación ha cambiado y dista mucho de la que prevalecía antes de la puesta en marcha del programa de Calidad de Servicio y Atención al Cliente.



De no haberse atendido esta necesidad los subsistemas Tecnológicos y Administrativos rebasarían al Humano, esto se reflejaría en la pérdida de clientes y de ganancias, a mediano plazo tal vez el cierre de algunas áreas y siendo un poco más pesimistas, la pérdida de esta fuente de trabajo de la cual dependen muchos mexicanos, agravando aún mas el problema social del desempleo.

2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN TELÉFONOS DE MEXICO



Hasta antes de la firma del tratado de Libre Comercio, con una economía protegida, pocas empresas que ofrecían los mismos servicios, poca competencia, con un bajo poder adquisitivo de la población, al cliente no le quedaba de otra, más que conformarse con lo que las empresas le hacían el favor de ofrecerle. De hecho Tel-Mex contaba con la exclusividad para proporcionar el servicio de telefonía en todo el país. Esta situación aunada a la presencia de un sindicato poderoso, que se dedicó a sobreproteger los intereses de los trabajadores brindándoles una situación privilegiada entre todas las organizaciones laborales del país, propició que durante muchos años los trabajadores telefonistas asumieran actitudes prepotentes abusivas y despóticas, hacia los clientes tanto internos como externos.

Simplemente podemos recordar las injusticias y el maltrato del cual fuimos víctimas los usuarios al solicitar un servicio en la empresa, los sistemas administrativos y organizacionales eran verdaderamente excesivos.

En aquellos tiempos los clientes esperaban hasta tres años para poder hacer uso de su servicio telefónico, pues la empresa vendía líneas sin tener red telefónica en algunas zonas del país principalmente en la zona metropolitana.

No se diga, el pedir un servicio fuera de las instalaciones de teléfonos era peor, pues el técnico que aceptaba proporcionar la ayuda ó el servicio que se le solicitara, nos imponía sus condiciones y tarifas personales para poder resolver el

problema, algunos se daban el lujo de marcar hasta sus horarios de trabajo pidiendo dádivas bastante generosas que iban a parar a las bolsas de unos cuantos, en las ventanillas de aclaraciones de pagos por servicios que el cliente "no había realizado", por ejemplo: llamadas de larga distancia a países que los clientes jamás se enteraban de quien las hacía, o cargos excesivos por servicio medido, cargos por servicios no solicitados como los servicios de horóscopos, o las famosas llamadas "calientes".

El cliente tenía que pasar por experiencias verdaderamente desagradables, pues el ir y venir de una ventanilla a otra se convertía en un verdadero suplicio, que finalizaba con el pago resignado por parte del cliente si es que deseaba continuar con su servicio telefónico además del maltrato que les propiciaba el personal de ventanillas.

Todo esto generó un gran desprestigio para la empresa en general, la cual tenía la mayor parte de su atención en el avance tecnológico y descuidaba el factor humano totalmente, los clientes cansados en su búsqueda de servicio optaron por recurrir a todas las instancias y alternativas que le pudieran resolver su problema, entre ellas la alternativa más socorrida fué la presentación de quejas ante la PROFECO, la cual en los primeros años de la década de los 90s registra como la empresa que ocupaba el primer lugar en número de quejas en el país a la compañía telefónica en cuestión.

Sin embargo actualmente la situación ha cambiado radicalmente. La apertura comercial ha permitido la llegada de muchas empresas, el mercado interno ha crecido, se ha diversificado, y lo más importante es que el cliente es diferente ya que pone en práctica su capacidad de elección siendo diferente y cada vez más exigente.

La dinámica de cambio en el contexto nacional e internacional, hace necesaria una respuesta a estas exigencias y así, la empresa telefónica se encuentra ante dos principales retos que se refieren básicamente, a la revolución en las Telecomunicaciones y por otro lado la del Servicio de Excelencia.

En la reunión sostenida entre el Director General de la empresa y el Secretario General del Sindicato el 1o. de abril de 1995; se percibe claramente la postura de ambos en relación a lo anteriormente expuesto, señalaron que para la empresa y el sindicato es evidente la importancia de los recursos humanos a partir de sus declaraciones en este sentido:

"En esta empresa hoy no estamos hablando de mutilar contratos, hoy no estamos hablando de despidos. Estamos hablando aquí de un convenio de productividad, estamos hablando también de capacitación, eso es fundamental y es algo que nos debe enorgullecer. Estamos preparados para enfrentar nuevos retos. Sin embargo, hay que iniciar ya la lucha por el mercado. No hay que esperarnos hasta 1997.

Convocó a todos los compañeros telefonistas a seguir avanzando y a estar muy alertas para sortear los obstáculos. Hay que considerar que nuestra responsabilidad no es tanto para evitar ser arrastrados por la pesada crisis que hoy agobia a los mexicanos; es más en que tal vez del éxito de nuestra empresa dependa mucho la salida de la crisis del país" resaltó el Director General (Chico Pardo1995) Revista "VOCES" Abril 1995.

El reto de los 90's de la empresa:

- Mejorar la Calidad del Servicio hasta llegar a parámetros internacionales competitivos.
- Crecer la planta telefónica al 12% anual mínimo.
- Modernizar la Planta Telefónica.
- Superar los compromisos establecidos en concesión.

Al privatizarse esta empresa en 1990, se establece un ambicioso plan trienal 1991-1993, que comprende un esfuerzo muy importante de la organización, inversión, capacitación, normatividad e incorporación de la tecnología de punta en comunicación. Todo esto con un esfuerzo conjunto del personal, el sindicato, la administración y los socios tecnológicos. Dicho plan prevé el crecimiento para hacerle frente al rezago de trabajo y la fuerte demanda de servicio esperada, la modernización de equipos y planta así como, elevar el nivel de Calidad del Servicio.

La fuerza de trabajo en esta empresa es decir la primera línea esta integrada por tres grandes subsistemas: **Oficina Comercial**, que es donde se efectúan las contrataciones, aclaraciones y pagos. **Tráfico** que es donde se concentra el servicio de larga Distancia Internacional y Nacional, por último **Planta Exterior** que hace el mantenimiento y ampliación de la red telefónica.



La estructura de la planta telefónica de teléfonos de México esta conformada por dos partes fundamentales:

1. El edificio en la **CENTRAL TELEFÓNICA**, o sea el equipo telefónico:

- ⊗ -Planta de fuerza
- ⊗ -Banco de baterías
- ⊗ -Distribuidor general
- ⊗ -Fosa de cables

2. La **PLANTA EXTERIOR** que se compone de:

- ⊗ -Canalización..
- ⊗ -Cajas de distribución
- ⊗ -Cables
- ⊗ -Posteria
- ⊗ -Cajas Terminales (puntos de dispersión)
- ⊗ -Líneas

La intervención se realizó específicamente en la **Planta Exterior** conformada por las siguientes áreas:

- ⊗ Reparaciones, Instalaciones, Líneas, Cables I, Cables II, Cables III, Posteria, Inmersión y Canalización.

La demanda del servicio de telefonía la realizan los clientes externos, que son los habitantes de una población o zona central y que se definen o clasifican en base a zonas predominantes en: Residenciales, Comerciales e Industriales.

En el recuento que la empresa hace de sus abonados (Clientes externos) se desprende la ubicación de cada uno de ellos y los clasifican según el nivel socioeconómico que presenten, dependiendo del valor de la zona, de la urbanización de sus fraccionamientos o colonias, de su infraestructura y tipo de servicios con que cuentan, el tamaño de sus lotes y acabados de sus construcciones.

Según estos criterios, los abonados (clientes) de casas solas y/o condominios horizontales se clasifican en:

Residencial	Tipo "A"	Más de 200 m ² de construcción
Residencial	Tipo "B"	De 160.0 mts. a 250.0 m ²
Residencial	Tipo "C"	De 120.0 mts a 160.0 m ²
Residencial	Tipo "D"	De 100.0 mts a 100.0 m ²
Residencial	Tipo "E"	Menos de 100.0 m ²

La misma clasificación tienen los departamentos en; Condominio, edificios de departamentos y viviendas de tipo vecindad, en estos casos no es determinante la superficie de construcción unitaria que ocupan, sino la zona en que se encuentran los servicios con que cuentan y el tipo de acabados que tienen.

En estas zonas predominantes residenciales, existen pequeños comercios como; tiendas de abarrotes, misceláneas, pequeños supermercados, tiendas de calzado, tlalaperías, ferreterías etc. Así como pequeños talleres de múltiples giros, atendidos como negocio familiar, estos abonados (clientes) se clasifican como:

Comercial de 1a	De 20 empleados administrativos en adelante
Comercial de 2a	De 5 a 20 empleados administrativos
Comercial de 3a	De 1 a 5 empleados administrativos

El personal de Planta Exterior constantemente esta en contacto con los clientes, por lo cual fué a ellos que se destino la capacitación. Pues la cultura que predomina entre ellos, estaba llena de vicios como son: el soborno, a los clientes, robo y descuido de materiales y equipo, alcoholismo, drogadicción, abuso de autoridad, mal trato en general al cliente, rebeldía ante las disposiciones organizacionales, como el uso de uniformes y credencial en horas de trabajo, entre otras conductas perjudiciales para quienes sí hacen bien su trabajo y resultan afectados por lo que hacen otros, del mismo equipo de trabajo.

La estrategia del programa de Calidad de Servicio que se impartió se apoya en los principios de los tres principales "Patriarcas de la Calidad Moderna", Deming, Crosby y Jurán. Así como los principios del Servicio propuestos por Karl Albrecht.

El enfoque de Deming parte de una reacción en cadena donde el mejoramiento de la calidad produce bajos costos, por lo tanto esto hace que aumente la productividad, y esto a su vez reacciona en un aumento del mercado por tener mejor calidad y precios bajos, esto desemboca en un aumento del negocio que da más empleos.

Para Crosby la Calidad es : El cumplimiento de especificaciones, es responder a las expectativas de los clientes y satisfacerlos. Para Jurán la Calidad es la aptitud para el uso.

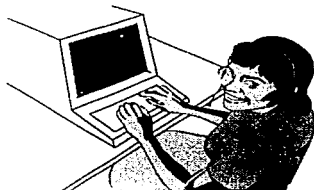
Así mismo se retomaron los conceptos sobre Servicio de Albrecht, el cual menciona que el objetivo del servicio consiste en optimizar la relación entre los clientes internos y los que pagan por el producto/servicio, clientes externos. En los siguientes capítulos se explican los temas y se describe la forma en que se manejó cada uno ellos.



3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

En cualquier tipo de organización al referirnos a los recursos que la integran, es posible mencionar los siguientes: materiales, humanos, tecnológicos, y financieros, considerando a los humanos como los más importantes, esta afirmación se sustenta en que es a través del elemento humano, que se manejan los demás recursos de una organización con los cuales se llega al logro de los objetivos de ésta, ya sea de servicios o productos.



Los procesos por medio de los que atendemos en la actualidad algunas de las carencias de los recursos humanos, mismas que se deben a la falta de conocimientos o habilidades, son : El Adiestramiento, Capacitación, Educación, Desarrollo y Entrenamiento, todos ellos tienen su origen en la administración científica, fueron varios los investigadores y autores que analizaron y dieron origen a la psicología industrial y con ella a la sistematización de lo que hoy en día llamamos Capacitación de Personal.

Aunque desde 1810 R. Owen, con su enfoque analítico y sistemático de la administración de talleres ya hablaba y reconocía la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores entre otras importantes aportaciones. No es sino hasta 1913 cuando el Dr. Hugo Munsterberg, siendo profesor en la Universidad de Harvard,

publicó su libro *Psicología y la Eficiencia Industrial*, creó el campo de la *Psicología Industrial* aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la *Administración Científica*, el estudio y la explicación científica de las diferencias individuales.

Munsterberg argumentaba que la psicología y la administración científica debían unirse. Pues la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva. Afirmaba que en lugar de ello se debería hacer un análisis científico del trabajo, la adaptación del obrero a su trabajo y a su psicología de manera que pudiera lograr un puesto exitoso y una perfecta armonía integral.

Decía que el papel de los psicólogos en la industria debería ser :

- ⊙ Ayudar a encontrar los individuos más aptos para el trabajo;
- ⊙ Determinar en que condiciones psicológicas se puede obtener la máxima productividad por hombre;
- ⊙ Producir sobre la mente humana la influencia deseada en el interés de la administración.
- ⊙ Afortunadamente estas ideas han evolucionado y ya no es ese el papel del psicólogo en la actualidad dentro de las industrias, sin embargo es importante reconocer el valor de estas aportaciones en su momento histórico.

Taylor F. (1911) destacó que la Administración debía estar fundamentada en cinco principios, la investigación, estándares, planificación control y cooperación, los cuales él menciona forman las bases de todas las empresas exitosas.

Walter D. (1911), es probablemente considerado en la actualidad como uno de los pioneros de la psicología industrial abarcando las áreas de publicidad y administración de personal. Creía que, debido a las pobres políticas de personal, el obrero promedio trabajaba a un nivel de eficiencia considerablemente inferior al normal y le preocupaba particularmente la motivación y las actitudes de los empleados en la producción y cómo las sugerencias podrían influir sobre su comportamiento

Mayo E. (1927 y 1947) condujo una serie de experimentos en la *Western Electric's Hawthorne Works*, y concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Con este nuevo énfasis en las relaciones humanas, la fábrica asumió una dimensión social, en adición a su aspecto económico. Es decir que la

necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo es una necesidad para todo individuo, y que, los trabajadores de una organización constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada.

Es en este momento de la historia de la administración que podemos hablar de una convergencia entre la Psicología y la Administración. Y que la capacitación de personal inicia su camino hacia su sistematización y legislación.

Actualmente la connotación de los términos empleados para explicar esta actividad en la administración de personal es variada, obedeciendo a diversos aspectos, tales como: a quien va dirigida la acción, que puestos ocupan los capacitandos en la organización, que habilidad o conocimiento se va a enseñar, a continuación se presentan algunas definiciones y conceptos afines:

LA CAPACITACION



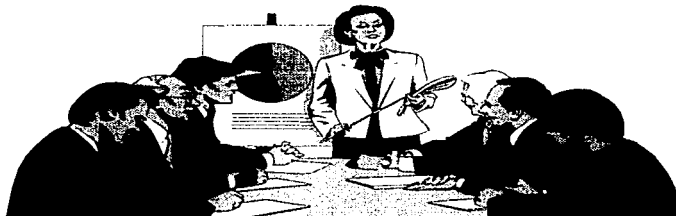
Ha sido enfocada a:

- a) Proporcionar conocimientos sobre aspectos técnicos, científicos y administrativos del trabajo.
- b) El trabajo de los empleados, ejecutivos y funcionarios que implique trabajo intelectual de importancia.
- c) Del adjetivo Capa y éste a su vez del verbo latino Capere dar cabida . Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimiento, desarrollar,

habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Capacitación para el trabajo.- Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Plan Nacional de Capacitación (1992).

Capacitación en el trabajo. Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica. Plan Nacional de Capacitación (1992).



El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información que sobre la nueva tecnología requiera. Así mismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar la productividad y, en general mejorar sus aptitudes para el trabajo. Ley Federal de Trabajo (Art. 153-F).

Flippo (1976) dice que el objetivo de todo entrenamiento es efectuar un cambio en el comportamiento organizacional y la adherencia a los principios básicos del aprendizaje. La motivación, la información del progreso, el reforzamiento, la práctica y los ajustes a las diferencias individuales, facilitan el proceso.

El entrenamiento operativo efectivo usualmente producirá efectos, tales como:

- Ⓢ Una producción incrementada, tanto en términos de cantidad como de Calidad.
- Ⓢ La reducción de los accidentes.
- Ⓢ Una supervisión menos estricta.
- Ⓢ Una mayor flexibilidad y estabilidad de la organización.
- Ⓢ Una alta moral en términos de satisfacción y espíritu de grupo.

La persona responsable por el entrenamiento haría bien en recolectar la evidencia demostrativa del éxito de tales programas en las diferentes áreas con vistas a reconocer si se han producido los resultados deseados o no".

En este sentido es que la mayoría de las organizaciones descuidan la recomendación del autor, no se hace seguimiento o si lo hacen es deficiente pues se quedan en la implementación de la capacitación argumentando infinidad de circunstancias organizacionales, que se analizarán más adelante.

Arias G. Fernando (1977) presenta algunas definiciones que clarifican lo que se debe entender en cada uno de los términos.

Educación

"Adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas así como características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.). La educación es un término genérico que indica, como se apuntó, la adquisición de los bienes culturales.

Entrenamiento

Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

Adiestramiento

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo

Desarrollo

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano”.

Capacitación

Alvaro Jiménez (1980) define la Capacitación como una : “Acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”.

Adiestramiento

El mismo autor lo define como: “ Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

Educación

Por su parte Siliceo (1987) define de la siguiente manera los conceptos:

“Educación, es el proceso mediante el cual, se dota a los individuos de una empresa de información que no se relaciona con las funciones del puesto que ocupa.”

Adiestramiento

“El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menos categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.”

Capacitación

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En este sentido la capacitación se imparte a ejecutivos, empleados y funcionarios en general cuyo trabajo, tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas".

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del colaborador. Así la capacitación debe dar una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos necesarios para desempeñar eficazmente su puesto, es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automatización e integración en la misma. Esto solo es posible si la Educación que se imparte es integral pues solo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

De acuerdo a lo anterior Siliceo menciona que dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

- Ⓞ Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa.
- Ⓞ Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

También Siliceo continúa diciendo que si se entiende que al enfocarse al esfuerzo muscular, en la definición de adiestramiento no son tomados en cuenta los aspectos intelectuales involucrados, lo cual no es posible, ya que toda actividad motriz, requiere para su realización de conocimientos de tipo teórico, como la formación de conceptos y el aprendizaje de técnicas o métodos.

Sería conveniente reconsiderar cuáles son las características necesarias y suficientes que debe presentar un individuo dentro de la organización para clasificarlo ya sea como empleado de menor categoría o como obrero .

De hecho no es posible hacer una división radical en cuanto a la determinación de donde se inicia el aspecto intelectual y dónde el motriz, ya que se encuentran ambos relacionados en cualquier tarea o proceso.

De igual manera, es menester reflexionar sobre las características que indican la importancia de un trabajo intelectual, y cómo es este aspecto determinado solamente en empleados, ejecutivos y funcionarios, ya que podría presentarse el caso de que en el trabajo de un obrero se incluyera el aspecto intelectual, y estando bajo esta definición perdería la oportunidad de ser capacitado.

Para los fines que persigue el presente trabajo, se entenderá la capacitación como un proceso enseñanza-aprendizaje, por medio del cual se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar adecuadamente las funciones propias o las de un puesto inmediato superior, así como su desarrollo integral.

3.2 FINALIDADES DE LA CAPACITACION

Según Pinto R. (1990) se señalan diversas finalidades que persigue la capacitación :

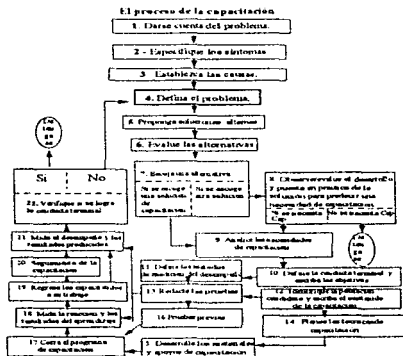
- 1 . - Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los empleados .
- 2 . - Informarlos sobre la aplicación de las nuevas tecnologías .
- 3 . - Prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación .
- 4.- Prepararlos para el adecuado ejercicio de sus derechos y el cabal cumplimiento de sus obligaciones, inherentes a la relación laboral .
- 5 . - Prevenir contra los riesgos de trabajo a los empleados .
- 6 . - Incrementar la productividad de los empleados .
- 7.- Buscar la superación y el desarrollo personal de los empleados, al propio tiempo que su orientación y formación para el trabajo .
- 8.- Crear en los empleados, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, actividades y su cultura en general, conciencia de la importancia de la prestación de servicios.
- 9.- Prepararlo para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la empresa y del medio en que se desenvuelve, se mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de ésta, se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecuten satisfactoriamente los planes y programas de trabajo .
- 10. - Preparar a los empleados para mejorar las relaciones internas en la empresa y las externas en aquellos puestos que así lo requieran y consecuentemente la imagen de la misma y sus componentes .
- 11. - Prepararlos para que estén en condiciones de influir con sentido positivo y en una actitud activa para el desarrollo .
- 12.- Permitirle al trabajador la movilidad social, a través de la adquisición de conocimientos que nunca podrá perder y si puede capitalizar, al salir de una empresa, en busca de mejores expectativas.

Esto significa que los objetivos que deben perseguirse con las actividades de capacitación estén orientados hacia el logro de alguno o varios de estos fines.

La decisión de a cual debe dársele mayor importancia se desprende de una correcta detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.

3.3 EL PROCESO DE LA CAPACITACION

Smith y Delahaye (1990) presentan un diagrama en el cuál nos marcan los principales pasos a seguir en el proceso completo de la capacitación, la mayoría de las veces los instructores no estan involucrados durante todo el proceso aunque si es recomendable que se analize la acción que debe ejecutar en cada paso del proceso para tener una visión más amplia del problema que ha de resolver como producto de la intervención con los grupos



Como se puede apreciar del paso 1al 7, son los que se siguen para resolver todo problema y que nos sirven para hacer un Diagnóstico General, en el paso 8 definimos la alternativa que puede ser la de no capacitar , si la alternativa que se

ha elegido, es de capacitación, debemos analizar las necesidades a partir de las herramientas con las que cuenta la organización (Entrevistas, Cuestionarios, Pruebas, Análisis de puestos, Análisis por Discusión de Grupos TKJ, Observación Directa, Encuestas, Quejas, Registros de Personal, Índices: pueden ser de Rotación, Control de Calidad, etc.) aquí la función de capacitación es la de buscar una solución al problema ya detectado, que aunque, la solución sea otra diferente a la de capacitar, aún así más adelante el cambio que se proponga a la larga puede requerir de capacitación. El propósito de analizar las necesidades en el paso 9 es para especificar que Tipo de Capacitación es necesaria. En el paso 10 se define cuál será la conducta terminal que se espera como producto del programa que se pondrá en marcha, y es cuando aplicaremos la habilidad para la elaboración de objetivos, que revisaremos más adelante.

En el paso 11 definimos los métodos de medición del desempeño, pues estos afectarán, en las decisiones subsecuentes acerca de las técnicas y los materiales que se requerirán durante la capacitación. En el paso 12 se identifica la población candidato y se especifican los contenidos de la capacitación, para llevar a los trabajadores a la conducta deseada.

En el paso 13 podemos redactar las pruebas y los criterios del desempeño, en el 14 podemos planear los métodos y técnicas que se han de emplear, en el paso 15 procedemos a desarrollar los materiales y apoyos (acetatos, ejercicios, hojas de rotafolios, definir equipo, como grabadora, video casetera, pantalla, mobiliario, etc.).

Smith, nos recomienda que en el paso 16 seleccionemos los candidatos a capacitar y tomemos un grupo de control, para compararlos al finalizar el programa. En el paso 17 se pone en marcha el programa. En el paso 18, medimos la reacción inmediata posterior al programa, 19 regresamos a los capacitandos a sus áreas de trabajo, en el paso 20 podemos organizar actividades de seguimiento para reforzar lo que los capacitandos han aprendido en el programa. En el paso 21 Medimos el rendimiento para determinar si han ocurrido los cambios y si estos han ocurrido definir si estos son atribuibles a la capacitación proporcionada o no.

El paso 22 nos dice Smith es al mismo tiempo un final y un comienzo. Si los capacitandos están presentando la conducta terminal especificada en el paso 10, bien hecho en caso contrario regrese al paso 4 y redefine el problema.

En resumen del paso 1 al 8 obtenemos un Diagnóstico General
En el paso 9 obtenemos una D.N.C. (Detección de Necesidades de Capacitación)
De paso 10 al 16, estamos realizando la Planeación de la Capacitación.
En el paso 17, nos encontramos en el momento de la Ejecución de la Capacitación.
Y del paso 18 al 21, realizamos la parte de Evaluación de la Capacitación.

.....

La Planeación. Que es la previsión de lo que tiene que hacerse, para evitar la improvisación que perjudicaría el nivel de eficiencia de la capacitación.

La Ejecución. Es la materialización del planteamiento, se realiza a través de las sesiones y las habilidades de orientación y motivación , de instructor y capacitandos.

La Evaluación. Es la parte final de la función educativa, cuya finalidad es de control y rectificación.

Solo cuando se han cubierto todos los pasos se puede hablar de un proceso de Capacitación, integral.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Un objetivo es un resultado que se prevee o se desea alcanzar en un plazo determinado.

Un objetivo de aprendizaje es la descripción de la conducta que se espera del participante al finalizar la experiencia, enseñanza-aprendizaje.

Los programas de capacitación contienen tres tipos de objetivos: Generales, que son los que pretende el instructor , dominen los capacitandos al finalizar el curso. Particulares: que son el conjunto de enunciados que expresan conductas que ayudan a lograr los objetivos generales.

Específicos.- Son la delimitación de los objetivos particulares en conductas más específicas.

La Taxonomía de Bloom (1953) "es un sistema de clasificación de los objetivos que pueden enunciarse como descripción del comportamiento estudiantil. Compuesto por tres dominios: Cognoscitivo, Afectivo y Psicomotor.

El Area Cognoscitiva, incluye aquellos objetivos que se refieren a la memoria o evocación de los conocimientos y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual.

Comprende aquellos objetivos que destacan un hecho de recordar o reproducir algo que supuestamente ha sido aprendido antes, así como aquellos objetivos que implican la solución de un problema para lo cual el individuo debe determinar, primero, cual es la situación esencial y, después, ordenar el material que ha

obtenido y, cambiando ideas, métodos y procedimientos tomar una decisión que se plasme en un programa y acabe con el problema.

Los objetivos cognoscitivos van desde la simple evocación o recuerdo de los conocimientos adquiridos, hasta algunas formas originales y creativas de cambios.

El Area de lo Afectivo, incluye aquellos objetivos que describen cambios en los intereses, actitudes y valores, el desarrollo de apreciaciones y una adaptación adecuada.

Es el conjunto de objetivos que destaca un tono emocional, un sentimiento, un grado de aceptación o de rechazo. En la literatura educacional se encuentran gran número de estos objetos expresados en términos de intereses, actitudes, apreciaciones, valores, conjunto de emociones, predisposiciones.

El Dominio Psicomotor corresponde , al area manipulativa o motora. Conviene a aquellos objetivos que señalan alguna habilidad muscular o motora, algún manejo de materiales u objetos o cualquier acto que requiera coordinación neuromuscular."

A) Dominio Cognoscitivo.- Abarca seis categorías:

Conocimiento
Comprensión
Aplicación
Análisis
Síntesis
Evaluación

B) Dominio Afectivo.- Abarca cinco categorías

Recepción
Respuesta
Valoración
Organización
Caracterización

C) Dominio Psicomotriz.- Abarca cinco categorías

Imitación
Manipulación
Precisión
Control
Habilidad

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR OBJETIVOS DE TIPO PSICOMOTIZ

I IMITACION	II MANIPULACION	III PRECISION	IV CONTROL	V AUTOMATIZACION	VI CREATIVIDAD
Repetir movimientos. Reproducir trazos	Manipular herramientas. Manejar instrumentos Seguir la secuencia de un proceso establecido Confecionar Elaborar Construir Bosquejar Elaborar Diseñar Desarmar Construir Armar	Realizar movimientos simonizados. Manejar u operar herramientas o maquinaria con destreza. Elaborar materiales con forme a especificaciones	Coordinar los movimientos al manejar herramientas Operar maquinaria. Corregir o rectificar procesos	Actuar con destreza y naturalidad al manejar herramientas, operar maquinaria, utilizar instrumentos, realizar trazos o modelar.	Solucionar problemas prácticos. Diseñar herramientas o maquinaria Idear nuevos procesos. Inventar nuevos pasos

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR OBJETIVOS DE TIPO COGNOSITIVO

I INFORMACION	II COMPRENSION	III APLICACION	IV ANALISIS	V SINTESIS	VI EVALUACION
Repetir Registrar Relatar Subrayar Enumerar Enlistar Reproducir	Interpretar Traducir Reafirmar Describir Reconocer Expresar Ubicar Informar Revisar Identificar Ordenar Exponer	Aplicar Emplear Utilizar Demostrar Practicar Ilustrar Operar Programar Convertir Transformar Producir Resolver Ejemplificar Comprobar Calcular Manipular	Distinguir Analizar Diferenciar Calcular Experimentar Probar Comparar Críticar Discutir Diagramar Inspeccionar Examinar Catalogar Discriminar Destacar	Planear Proponer Diseñar Formular Construir Crear Establecer Organizar Elaborar Explicar Reconstruir Reorganizar Resumir Definir Reacomodar Combinar Compilar Componer Relacionar	Evaluar Clasificar seleccionar Escoger Medir Descubrir estructurar Pronosticar Detectar Críticar

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR OBJETIVOS DE TIPO AFECTIVO

I RESPUESTA	II VALORACION	III ORGANIZACION
Participar	Analizar	Organizar
Desempeñar	Reconocer	Planear
Comunicar	Evaluar	Ordenar
Cumplir	Seleccionar	Preparar
Accionar	Diferenciar	Prevenir
	Discriminar	
	Explicar	

El programa que se aplicó al personal de Planta Exterior contiene objetivos que corresponden al dominio Cognoscitivo y dependiendo de la actitud del participante durante el proceso de capacitación puede ascender al Dominio Afectivo. Mas adelante cuando revisemos el apartado, del Papel del grupo en el proceso Enseñanza-Aprendizaje quedará más claro este último comentario.

De acuerdo a la S.T.P.S. para poder llevar a cabo las actividades de instrucción es necesario apoyarse en las técnicas de instrucción.

Se entenderá como técnicas de instrucción, los instrumentos y dinámicas de grupo en que se apoya el instructor para facilitar y promover el aprendizaje en los capacitandos.

**TÉCNICAS
DIDÁCTICAS**

Consiste en:	EXPOSICIÓN Uso del lenguaje oral	INTERROGATORIO Preguntas y respuestas	DEMOSTRACIÓN Mostrar manejos o usos de aparatos, técnicas, visitas.	BIBLIOGRÁFICA Buscar conceptos, teorías, criterios en libro, revistas y otro material impreso.	PRACTICA Buscar experiencias, datos etc., mediante observaciones, encuestas, experimentos. Los alumnos con asesoría.
Participan:	El profesor habla. Los alumnos oyen.	El profesor pregunta. Algunos responden	El profesor y el grupo. El profesor y algunos alumnos. El profesor únicamente.	Los alumnos con alguna asesoría.	Los alumnos con asesoría.
Usos:	Introducciones Planteamientos Narra experiencias anecdotas, etc.	Explorar capacidades, conservar interés, inicio de un tema, etc.	Con a aparatos nuevos para enseñar secuencia de procesos, etc.	Para conocer puntos de vista actuales relacionados con un tema.	Vincular la teoría con la práctica.

	SIMPOSIOS	MESA REDONDA	PANEL	DISCUSIÓN DIRIGIDA	FORO
Consiste en:	Un grupo de expertos hablan en forma sucesiva de un tema.	Un grupo de expertos hablan con puntos de vista divergentes, sobre un tema.	Un grupo de expertos dialogan o conversan entre sí, ante el grupo.	Un grupo pequeño discute un tema con la guía de un moderador.	Un grupo total trata un tema con la guía de un moderador.
Participan:	Los expertos hablan Los alumnos oyen	Los expertos debaten los alumnos oyen	Los expertos dialogan. Los alumnos pueden preguntar.	Los alumnos y el profesor	Los alumnos y el profesor
Usos:	Aumentar la información sobre el tema.	Aclarar información según puntos de vista opuestos.	Tratar temas de interés general en un ambiente de informalidad o espontaneidad.	Varios de gran utilidad en educación.	Permite la libre expresión de los integrantes, con limitaciones mínimas

	SOCIODRAMA	ENSEÑANZA EN GRUPO.	SEMINARIO	PHILLIPS 66	BRAINSTORMING
Consiste en:	Representar situaciones reales o ficticias ante un auditorio	Enfoque multidisciplinario a un problema.	Buscar en fuentes originales hechos o conceptos.	Grupos de 6 personas que dialogan en 6 minutos sobre un tema	Un grupo busca soluciones nuevas a un problema, sin importar de momento su viabilidad. Todo el grupo.
Participan:	Algunos alumnos y/o Algunos profesores	Varios profesores y el grupo	Los alumnos	Todo el grupo	
Usos:	Mostrar objetivamente algunas situaciones	Aportar información distinta a un mismo tema.	Preparación previa a la clase, etc.	Buscar el consenso general de un grupo numeroso, en tiempo breve.	Producción divergente para buscar soluciones originales
	LECTURA COMENTADA	INSTRUCCION PROGRAMADA	ESTUDIO DE CASOS		

3.4 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Su desarrollo comprende un proceso sistemático integrado básicamente por etapas, que son:

1.-Diagnóstico. Permite identificar de manera específica quiénes son los empleados que requieren ser sujetos a actividades inmediatas de capacitación.

2.-Detección de Necesidades. Señala con precisión los contenidos que han de impartirse a la población identificada. Estas dos primeras etapas se pueden realizar a través de diferentes métodos:

Método Reactivo. Es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información, sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método de Frecuencias. Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método Comparativo. La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias a satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

En relación a lo anterior la empresa que aquí se reporta es sumamente cuidadosa para realizar su detección de necesidades de hecho dentro de la estructura organizacional, cuenta con un área específica, para realizar esta actividad.

Continuando con la explicación de los pasos que se siguen para la planeación el siguiente se refiere a la:

3.- Elaboración de Planes y programas. Consiste en la condensación de la información relativa al conglomerado a capacitar y que refleja de manera objetiva las acciones que han de emprenderse para lograr la consecución de los objetivos

propuestos, a través de la implicación de los recursos humanos, en una calendarización prevista.

4.- Ejecución de las acciones. Determinación de las implicaciones, para la activación de cada uno de los recursos involucrados, a través de secuencias lógicas que marca el propio proceso de capacitación.

5.- Evaluación y seguimiento. Identificación y diseño de los instrumentos de los que se vale el administrador de la capacitación para verificar si las acciones emprendidas cumplieron con las expectativas originales, en que medida y dónde se localiza el incumplimiento, así como también la previsión de efectos posteriores a las actividades de instrucción dentro de todo el contexto organizacional.

Una parte fundamental de la capacitación es la conjugación de los elementos que conforman la Elaboración, Ejecución y Evaluación del plan.

Resumiendo lo anterior **Dunnette y Kirchner (1979)** dicen que: El diseño cuidadoso de un buen programa de adiestramiento exige respuestas a las preguntas: *qué, quién, cómo, dónde y por qué* .

- ¿Que habilidades, conocimientos y actitudes deben ser objeto de adiestramiento
- ¿Quiénes se adiestrarán?
- ¿Cómo debe realizarse el adiestramiento?
- ¿Dónde y cuando debe hacerse el adiestramiento?
- ¿Por qué debe realizarse el adiestramiento?
- ¿Qué evidencia se tiene de la eficacia de un programa particular de adiestramiento?

Aunque los autores mencionan estas preguntas para el Adiestramiento, también se consideran aplicables en Capacitación y Desarrollo. Las respuestas están contenidas en el diagrama anterior de los 22 pasos en el proceso de Capacitación.



3.5 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Respecto a los elementos que intervienen en el proceso de capacitación Pinto, hace una clara división de ellos y estos son los que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje:

A. El que instruye. El instructor funge un papel muy importante: es el encargado de impartir, dirigir y asesorar el aprendizaje, a través de una exposición clara y concreta, respetando e induciendo al capacitando a ser creativo y activo.

B. El que aprende. El capacitando es el sujeto, que será encaminado hacia el aprendizaje de una manera racional, propiciando situaciones que permitan aprender lo que se enseña.

C. Lo que se enseña. El contenido se refiere a la información que deberá percibir el capacitando, y estará sujeta a los objetivos que pretende la empresa y el puesto al que el capacitando tenga que trabajar. También el contenido será programado y sistematizado de acuerdo al planteamiento organizacional y a las necesidades del capacitando, sin olvidar el enfoque didáctico.

D. Cómo se enseña. La metodología consiste en la forma y a través de que medio se va a propiciar el aprendizaje. Dentro del proceso de capacitación, la metodología debe adaptarse a las necesidades de la empresa y del adulto, buscando siempre la participación activa del capacitando. Es importante seleccionar actividades de aprendizaje que tengan coherencia y apego a situaciones reales y concretas, para que de esta manera exista un vínculo entre capacitando y proceso de aprendizaje.

E. Medios de apoyo para la instrucción. En el proceso de capacitación el material de apoyo es de suma importancia. Auxiliarse de material didáctico, permite aproximar al capacitando a la realidad de lo que se quiere enseñar, ofreciendo una noción más exacta de los hechos o fenómenos estudiados; motiva al capacitando a participar en todo el proceso; facilita la comprensión y percepción de los hechos, ilustra lo que se expone verbalmente, etc.

Otra forma de comprender los elementos que intervienen en el proceso Enseñanza- Aprendizaje, son los que contienen las Guías Didácticas, Cartas Descriptivas del Curso o Guía de Instrucción, la mayoría de las veces contienen los elementos que a continuación se muestran:

Guía de Instrucción.

Tema.	Objetivos específicos	Actividades Instructor y	Actividad es capacit	Técnica Didáctica	Material o Apoyo Didáctico	Evaluación	Duración Horas	Horari o De A	Días

El formato que emplee cada organización, va a responder a sus necesidades y procedimientos, lo que si vale la pena aclarar es que esta Carta constituye un elemento indispensable, irremplazable para la labor instruccional.

3.6 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Según su propósito, compromiso y procedimiento, hay seis tipos de capacitación. Grados. (1985), nos propone la siguiente clasificación, con objeto de ubicar al capacitador en el sentido de cuál va a ser su intervención y a su vez delimitarla desde un inicio; para su diseño apropiado y operación.

1. **Capacitación Prelaboral.** Es aquella que se les proporciona a los aspirantes al entrar a trabajar en la organización.
2. **Capacitación Inductiva.** Se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso, para ambientarlos en su medio laboral.
3. **Capacitación en el Puesto.** Como su nombre lo indica, se proporciona a los trabajadores estando ya laborando en un puesto específico y sirve para mejorar el desempeño de un puesto, pudiendo así representar la posibilidad de recibir una promoción.
4. **Capacitación para cambio de Puesto.** Es aquella en la que se imparten nuevos conocimientos, al trabajador que ocupa un puesto diferente dentro de la organización.
5. **Capacitación para el Desarrollo.** Que satisface la demanda de superación personal del trabajador.
6. **Capacitación como canal de comunicación.** Sirve para establecer un canal de comunicación entre todos los niveles de la organización, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas.

De acuerdo a la clasificación anterior el tipo de capacitación que se aplicó en este caso al personal de teléfonos fue, Capacitación en el Puesto y Capacitación para el Desarrollo.

Otra manera de clasificar la Capacitación o de ubicarla dentro de este apartado; según su propósito y los sujetos que la componen describe por Castañeda, (1979) es la siguiente:

La Capacitación destinada a la superación de las cualidades de las personas empleadas, a fin de :

- a) Procurar la optimización de su eficiencia en el puesto que están desempeñando.

- b) Habilitarlas para ocupar posiciones de nivel superior, en relación con su ocupación.
- c) Abrirles nuevas oportunidades de ocupación, según los requerimientos cambiantes del mercado de trabajo, y
- d) Reorientar sus actitudes, conocimientos y destrezas para su adaptación a nuevas formas tecnológicas en los procesos de producción.

La capacitación dirigida a personas subocupadas o desempleadas que no poseen las aptitudes necesarias para ocuparse plenamente en los procesos productivos, conforme a los requerimientos de calificación ocupacional en el mercado de trabajo.

La capacitación readaptativa, que puede derivarse del cambio en las estructuras y generar otras necesidades de calificación en el elemento humano.

La capacitación orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas, formar hábitos y procurar cualidades y actitudes propicias para el trabajo en quienes aún no forman parte de la población activa.

Por su parte Conway Harrinton (1992), clasifica los niveles de capacitación, que se le proporciona al personal, de la siguiente manera:

Inducción, Actualización, Reconversión, Promoción, Especialización, Rehabilitación, y Capacitación para el Desarrollo, que consiste en proporcionar al individuo la información y conocimientos que le permitan, comprender y ajustarse a su entorno laboral y social.

3.7 FUNDAMENTACION LEGAL DE LA CAPACITACIÓN



Para la correcta ejecución de la capacitación en las empresas y organizaciones de nuestro país existe todo un marco normativo en el cual se establecen los lineamientos generales a cumplir especificados en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-A al 153-X.

En la década de los 70's se inicia una etapa de desarrollo con relación a la obligación patronal de capacitar a los trabajadores, ya que el concepto de educación los nuevos enfoques para el desarrollo de los nuevos recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación, al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada

Ante esto el gobierno elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Por otro lado es importante mencionar que también en los contratos colectivos de trabajo de cada empresa se incluyen apartados que deberán ser considerados para la implementación de la capacitación del personal afiliado. En Tel-Mex, cuentan con un Contrato Colectivo muy claro en este sentido en sus apartados correspondientes a la capacitación de su personal.

A continuación se presenta un cuadro esquemático sobre los aspectos legales más importantes en materia de capacitación y adiestramiento :

CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS		
Tema	Artículo	Contenido
Capacitación	123 Apartado A Fracc. XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.
	Apartado B Fracc. VII	Obligación del estado para organizar escuelas de Administración Pública.
LEY FEDERAL DEL TRABAJO		
Propósito de la Capacitación	153-A	Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.
	153-F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
Obligaciones de las Empresas.	25- VIII y 391- VII	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.
	132- XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132- XXVIII	Participar en comisiones para éste fin.
	153-O	Informar a la S.T.P.S., sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Tema	Artículo	Contenido
	153-E	Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta
	153-K	Atender convocatoria para la constitución de las comisiones
	153-N	Presentar a la S.T.P.S., los planes y programas, e informar avances y modificaciones de los mismos.
	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	Enviar a la S.T.P.S. la constancia de habilidades
Derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-Y	Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-T- V	Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS		
Tema	Artículo	Contenido
	153-U	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación
Comisiones Mixtas de Capacitación	153-Y	Integración y facultades de las comisiones.
Instructores	153-P	Requisitos para obtener registro ante la S.T.P.S.
Atribuciones de la S.T.P.S.	153-R	Aprobación de planes
	153-S	Sanciones
	153-T	Otorgamiento de constancias de habilidades laborales a trabajadores que acrediten exámenes.

4 APRENDIZAJE



La capacidad de aprender durante toda su vida es una característica del ser humano, aprender es por tanto, descubrir, asimilar, transformar y transformarse a sí mismo en interacción con el medio físico y social en que se vive; es modificar de manera más o menos estable pautas de conducta, entendiendo por conducta todas las modificaciones del ser humano, sea cual fuere el área en que aparezcan.

Bandura y Walters (1963) a diferencia de muchos teóricos del aprendizaje que han escrito sobre el comportamiento social humano, realizaron la mayor parte de sus investigaciones utilizando principalmente personas y no animales. Investigaron en campos naturales, en laboratorios y en la clínica con niños y adolescentes.

Sus ideas sobre el estudio del comportamiento y el aprendizaje acentúan de manera especial el papel de la imitación, dentro de los grupos, hablan acerca de la importancia del papel del refuerzo para incrementar conductas y el desarrollo del autocontrol en los individuos. Lo anterior a partir cinco métodos principales para modificar conductas:

Extinción, que consiste en la supresión del refuerzo positivo o reducción de la ansiedad.

Contracondicionamiento, esto es, provocar en presencia de estímulos que suscitan miedo respuestas incompatibles con reacciones de miedo o ansiedad, por ejemplo: lo que sucedía en los grupos de capacitación cuando a partir de un juego los participantes aprendían nuevos conceptos.

Refuerzo Positivo, que implica el empleo de recompensas para aumentar la fuerza de la tendencia a responder, por ejemplo: el reconocimiento del instructor por una intervención acertada en alguno de los participantes.

Imitación Social, proporcionándoles ejemplos de otras empresas en situaciones ventajosas, cuyos comportamientos ellos podían imitar.

Aprendizaje Discriminativo, que utiliza refuerzos positivos para recompensar respuestas deseadas a determinados estímulos.

Refuerzos Negativos para castigar respuestas no deseadas o falta de recompensa con el objeto de extinguirlas. (Citado por Deutsch M y Krauss, 1994).

El hombre realiza aprendizaje de acuerdo a cuatro grandes categorías formales:

a) Aprendizaje espontáneo o no sistemático.

b) Aprendizaje planeado o sistemático.

c) Aprendizaje mecánico y,

d) Aprendizaje significativo.

El aprendizaje espontáneo o no sistemático, es aquel que el ser humano efectúa con la influencia de la comunidad en que vive y se da sin que exista planeación del mismo o una intencionalidad expresa de un agente educador.

El aprendizaje planeado o sistemático, es aquel que generalmente se organiza de manera intencionada y conforme a finalidades concretas. El desarrollo sistemático del aprendizaje incluye la información detallada de los resultados deseados; el desarrollo de instrumentos que permitan la medición del éxito alcanzado; la creación de métodos y materiales apropiados para lograr el resultado que se desea y el establecimiento de los pasos necesarios que aseguren la mejora continua de la efectividad de los cursos establecidos. Este tipo de aprendizaje es el que se promovió con los grupos de capacitación que se reporta.

El aprendizaje mecánico, concibe al hombre como un ser racional cuyo conocimiento reside en la memoria, hace hincapié en la enseñanza y transmite contenidos estáticos, libresco, históricos y estereotipantes.

El aprendizaje significativo, en esta categoría de aprendizaje el educador considera fundamental que lo que el estudiante va a aprender se relacione con las necesidades de su "aquí" y "ahora", procura además adecuar el objeto de estudio al sujeto que va a aprender, de tal forma, que a la vez, que el participante aprenda, desarrolle modelos de procesamiento de situaciones e información; este doble propósito sitúa al participante en la posibilidad de resolver nuevos problemas sin la presencia del docente.

En relación con el sujeto que aprende, el aprendizaje significativo constituye un proceso dinámico que se efectúa a partir de experiencias y que requiere de una actividad interna del sujeto, que le lleve a cambios en el pensar, sentir y actuar.

Un aprendizaje significativo ocurre cuando el sujeto se pone en contacto con el objeto de estudio, interactúa con él, lo incorpora a su experiencia anterior y es capaz de transferir lo aprendido a situaciones nuevas. Este tipo de aprendizaje se pudo observar en los grupos que se atendieron, pues a partir de la práctica de las técnicas de Atención al cliente que se les proporcionaron ellos aplicaron en el aula los principios de Atención al cliente que se les explicaron.

Como puede observarse, la realización de series de actividades en secuencia, no garantiza por sí misma que se dé la experiencia en los participantes, pues el término experiencia implica interacción del estudiante con la situación u objeto de estudio y exige además que el sujeto se vea involucrado perceptual, afectiva e intelectualmente.

Es la experiencia del estudiante en los términos antes expresados lo que permite el logro del aprendizaje significativo. Por esta razón al planearse el aprendizaje, además de tomar en cuenta las experiencias pasadas de los participantes, deben seleccionarse aquellas actividades que propicien nuevas experiencias procurando la participación activa del sujeto que va a aprender.

Ya que la capacitación es un proceso permanente de aprendizaje, considero importante señalar qué entenderemos por aprendizaje: el proceso mediante el cual el individuo adquiere los conocimientos, habilidades y destrezas, que en el caso de la capacitación corresponderán al puesto de trabajo.

El logro del aprendizaje depende de los objetivos que se propongan, en cada curso, esto es con base a las características y funciones de cada puesto.

En la capacitación se hace necesario además de sistematizar el proceso enseñanza-aprendizaje, contemplar las características del adulto, pues de entrada nos podemos encontrar con algunas funciones fisiológicas que declinan en el adulto y dificultan el proceso por ejemplo:

- ◆ **Disminución Sensorial:** Incide en la capacidad de leer, escribir y afecta la agudeza visual.
- ◆ **Pérdida de energía:** Se fatiga con facilidad, aunado a la falta de costumbre de permanecer en una posición determinada por mucho tiempo.

En el Aspecto psicológico el adulto muestra claridad sobre sus valores, metas y habilidades respecto a otro tipo de estudiantes, jóvenes o niños, esto hace que muestre resistencia al cambio, es decir temor a enfrentar situaciones desconocidas ante las cuales no sepa como debe actuar.

Monclús A. (1990) menciona por su parte que la disposición de los adultos para aprender no parece depender de la edad tanto, como de las condiciones de aprendizaje. Los adultos tienen que ser adecuadamente motivados dentro de su contexto, ya que son menos capaces o están menos dispuestos al aprendizaje que los jóvenes. El hecho de que su estructura sea diferente, de su inteligencia, capacidad y disposición para el aprendizaje no debe confundir. Los adultos tienen con frecuencia diferentes puntos de referencia y de interés, continúa diciéndonos que "el aprendizaje del adulto no se da bajo las mismas condiciones que en el niño, el adulto espera que lo que aprenda sea aplicable a su vida diaria, el valor de la experiencia, la capacidad analítica, el sentido crítico y la visión realista son algunas de las causas por las cuales les molesta ser tratados como niños, ya que el adulto capta más fácil lo que se relaciona con su experiencia".

También el término Andragogia se ha difundido para denominar la ciencia de la Educación para Adultos por Knowles M. (1967), menciona que el adulto como estudiante, posee cuatro características que los diferencian del joven:

- ◆ Diferencia en el autoconcepto.
- ◆ Diferencia en la experiencia acumulada.
- ◆ Diferencia en la disponibilidad de aprender.
- ◆ Diferencia en la perspectiva temporal.

Por lo anterior, se puede afirmar que la capacidad de aprendizaje no desaparece en el adulto, lo que si sucede es que el aprendizaje debe ser significativo en sus contenidos y aplicabilidad. Y como aspecto fundamental requiere de un adecuado manejo del proceso de motivación para satisfacer sus necesidades.

En los tres primeros grupos de que asistieron al curso se manifestaron, las características que se han mencionado ante el proceso. Esto propició que en los subsecuentes grupos se hicieran algunos ajustes de horarios, reubicación de dinámicas temas, omisión del llenado de cuestionarios que parecían repetirse, introducción de algunas dinámicas grupales en función de cada grupo, lo cual favorecía que los participantes se mantuvieran motivados e interesados durante los seis días de curso.

Sobre todo fué necesario estar constantemente alerta del proceso que se estaba dando en cada grupo, para hacer un manejo pertinente.

4. 1 MOTIVACION PARA EL APRENDIZAJE.



Para la eficacia del acto educativo, no basta hacer una planificación estableciendo metas, y estrategias para lograrlas e instrumentos para evaluarlas, como se menciona en el apartado anterior ; es preciso que todo este proceso estimule al estudiante a tomar parte en él pues está claro que "todo lo hecho falla si el estudiante no quiere aprender." (Siliceo)

El "motivo" puede definirse como un estímulo o conjunto de estímulos, externos o internos, reales o imaginados que reflejándose en el cerebro, bajo la categoría de necesidad, deseo o anhelo, excita a actuar y dirige la actividad que tienda a satisfacerla. La motivación es por tanto un problema antropológico, es decir, es un problema del hombre y habrá que comprender a la motivación como un fenómeno íntimo, peculiar de cada persona.

Para Jung la motivación sería un complejo proceso en el que se advierten tres momentos:

- a) Iniciar o provocar conductas.
- b) Mantener una actitud progresiva.
- c) Ensayar una actividad en una dirección.

Motivar para el aprendizaje es mover al estudiante a aprender, y crear las condiciones necesarias para su logro, quitando las barreras que se oponen a ello.

¿Cuáles son los impulsos y deseos de la gente? Al respecto hay múltiples respuestas. Para James, la mayoría de los motivos son de carácter inconsciente y de índole instintivo. Según Freud, la conducta humana es motivada esencialmente

por los instintos de autoconservación, sexuales y de muerte. Adler creía que la ambición de poder, constituía el motivo humano fundamental. Otros recurren a motivos de índole social. Aquí haremos una breve revisión del papel de la motivación en la Educación atendiendo la de Maslow y su teoría de la jerarquía de las necesidades.

Revisando la teoría de las necesidades de Maslow A., (1970) el cual considera al hombre como un ser lleno de necesidades que "rara vez alcanza un estado de completa satisfacción". Esto se debe al hecho de que al satisfacerse una necesidad, surge otra, misma que al ser satisfecha será reemplazada por otra, y así sucesivamente. También plantea que las necesidades parecen acomodarse en una especie de "jerarquía de prepotencia" tienden a aparecer, según la importancia o urgencia a ser satisfecha.

En capacitación podríamos aplicar la teoría de Maslow de la siguiente manera atendiendo los cinco niveles jerárquicos propuestos en la misma:

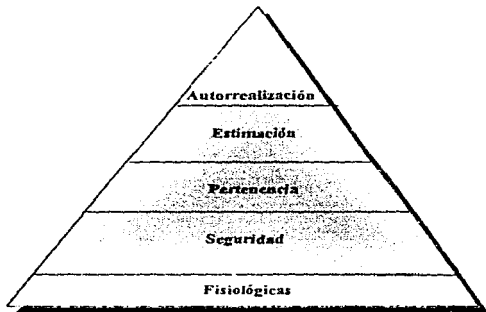
Necesidades fisiológicas. Las actividades de capacitación no pueden reducirse a actividades neta y exclusivamente de aprendizaje. Deben procurar también el bienestar físico. Las instalaciones tendrán en cuenta aspectos como ventilación, carencia de riesgos, temperatura e iluminación adecuados, etc. Un ambiente limpio, sano y seguro invita a la reflexión, al interés y a la iniciativa.

Necesidades de seguridad. Las actividades docentes han de carecer de amenaza, miedo y todo aquello que atente contra la integridad emocional. La autoridad del instructor, el propio curso de capacitación y la empresa no se basaran en el miedo, el terror y la represión, sino en la eficiencia y capacidad. La interacción debe fomentar el respeto mutuo.

Necesidades de pertenencia. Todos queremos formar parte de un grupo importante, deseamos que se nos tenga en cuenta, ser estimados y apreciados. Los trabajos en grupo, son un medio para fomentar relaciones. Conviene fomentar la amistad y la colaboración, más que la competencia. Hay que tener en cuenta los sentimientos de los participantes. En resumen, debe propiciarse un ambiente cálidamente humano.

Necesidades de estimación. No hay educación sin respeto por la persona de los demás, sus ideas y sus sentimientos. El instructor proveerá ocasiones para que la gente se sienta importante, fomentando su responsabilidad e iniciativa. Mediante la evaluación y autoevaluación permanentes tomarán conciencia de su progreso. El elogio objetivo y el refuerzo positivo deberán prevalecer sobre las acciones.

Necesidades de autorrealización. Las personas anhelan hacer algo que entiendan, que hayan escogido libremente, que les guste y en lo cual se sientan realizadas. El participante debe saber y decidir que debe hacer, por qué debe hacerlo y cuándo está bien hecho. Es también necesario dar oportunidades discutir y poner en tela de juicio aquello que se está haciendo. La centralización y la autocracia no son, por tanto, la estructura ideal para la clase.



Para reforzar lo anteriormente expuesto por su parte **Dessler G. (1992)** propone diez principios para lograr despertar y mantener el interés de los capacitandos los cuales también toman en cuenta la satisfacción de sus necesidades y que desde mi experiencia son básicos.

1. Al inicio de la Capacitación, es necesario proporcionar a los empleados una perspectiva del material que se utilizará. Conocer de antemano la imagen global ayuda a la persona a anticipar y entender cada paso en la capacitación e integrar las partes en un todo significativo.
2. Asegúrese de utilizar diversos ejemplos familiares cuando se presentan materiales a los empleados. De la misma manera en que una imagen "vale mil palabras", con frecuencia un ejemplo familiar que ilustre lo que quiere decir el instructor puede ayudar a cristalizar el concepto a los empleados .

3. Dividir el material en partes significativas en lugar de presentarlo todo junto. Los empleados solamente pueden absorber una cantidad limitada de información en un momento.
4. Tratar de utilizar términos y conceptos que sea familiares para los empleados, en capacitación.
5. Aumentar al máximo la similitud entre la situación de la capacitación y la del trabajo. Por lo tanto, si se capacita a la persona fuera del trabajo y finalmente ésta tendrá que trabajar en un medio ruidoso, es necesario asegurarse de que la persona reciba algo de práctica bajo condiciones ruidosas durante la capacitación.
6. Marcar o identificar las características importantes del trabajo. Por lo tanto si la capacitación es para un operador de máquinas, se debe dar el nombre de cada parte importante de la máquina, así como identificar cada paso del procedimiento.
7. Los empleados aprenden mejor haciéndolo. Es necesario tratar de proporcionarles tanta práctica en la vida real como sea posible; la práctica y la repetición son importantes para aprender nuevas habilidades. Las destrezas que se practican frecuentemente se aprenden mejor y es más difícil que se olviden.
8. Ofrecer reforzamiento tan rápido y frecuentemente como sea posible: No se debe esperar hasta el final del día para decir a los empleados que lo hicieron bien. Por el contrario, se debe reforzar el buen desempeño con frecuencia siempre que hagan algo bien.
9. Los empleados aprenden mejor cuando aprenden a su propio ritmo: A nadie le gusta tener a alguien que lo mira sobre su hombro cuando está aprendiendo un nuevo tema.
10. Se debe motivar a los empleados a aprender. Esto se puede facilitar si se explica la forma en que la capacitación afectará su desempeño y las recompensas que se obtendrán.



Estos principios se aplicarán en los programas que se reportan (Ver procedimiento).

4.2 EL GRUPO FACILITADOR DEL APRENDIZAJE

En capacitación se ha considerado al grupo como parte fundamental para facilitar el aprendizaje. A. Bauleo (1977) plantea que el grupo "es un grado de abstracción. El grupo es una instancia que está más allá de los individuos que están haciendo la experiencia grupal, tratando de observar qué está más acá. Por lo tanto el concepto de grupo define un sistema de relaciones que se estructura exteriormente a los individuos que lo componen.

Es importante que el pequeño grupo se integre de 2 a 15 individuos, el número límite, señala Bauleo, es con el fin de poder tener "in mente" al conjunto o bien, la posibilidad de "ser tenidos en cuenta" por un observador y por ellos mismos.



El "tenerse en mente" se define al hablar de representación grupal (actitudes, roles, significados de roles, gestos, verbalizaciones) que acciona un modelo ideal, fantaseado o imaginario, que tiene un funcionamiento diferente al del grupo real.

Para Bauleo el grupo es la construcción ideológica por excelencia, a través de la cual se pueden poner de manifiesto los diferentes mecanísmos en juego de una ideología.

Para Sartre, así como para Santoyo el grupo "no es", es decir no existe en los salones de clase. Esté menciona que no se puede llamar grupo a un conjunto de personas que no se comunican ni interactúan durante el proceso de aprendizaje. (1981).

El grupo no es jamás nada más que un acto. Es un proceso en marcha, en una marcha que es dialéctica. Es decir, lo que se intenta describir es al grupo como un devenir y no como una cosa. El grupo no es, sino que se constituye y pasa por varias etapas durante su existencia.

Para Santoyo el grupo de aprendizaje, como fenómeno sociodinámico es un proyecto y está siempre en un proceso de consolidación. dicho proceso requiere:

- ◆ Que se comparta una *finalidad*, que a la vez se convierta en un núcleo de intereses, con la suficiente fuerza como para aglutinar esfuerzos y que en torno a ella se concentre la reflexión y la práctica transformadora. Esta finalidad estará representada por los objetivos y metas de aprendizaje.
- ◆ Que cada uno de los miembros del grupo tenga una *función* propia e intercambiable para el logro de los objetivos de aprendizaje, evitando que se consoliden roles rígidos y estereotipados.
- ◆ Que se consolide un sentido de *pertenencia*, que se detecta por el pasaje del yo al nosotros y permite pensar y pensarse en grupo.
- ◆ Que se propicie una red de *comunicaciones* e interacciones, a través de las cuales se logre el intercambio y confrontación de los diversos puntos de vista ,que integran los criterios de grupo respecto de los problemas.
- ◆ Que se tenga la oportunidad de *participar* en la detección y resolución de problemas, como procedimiento necesario para el aprendizaje.
- ◆ Que se geste un *ambiente* (espacio de reflexión) para la elaboración de los aprendizajes; es decir, que no sea el coordinador el que de conclusiones o dicte conocimientos acabados o criterio de "verdad inapelable".
- ◆ Que se reconozca al grupo como *fuentes de experiencia y de aprendizaje*, capaz de generar diversas situaciones que aporten elementos para la reflexión y la modificación de pautas de conducta.
- ◆ Que se de tanta *importancia* a la persona en cuanto tal, con sus conflictos, motivaciones, intereses y contradicciones, como a las metas de aprendizaje.

Continua afirmando que el pasaje del conjunto al grupo depende de muchos factores, como son: las expectativas, la claridad en cuanto a la tarea que van a realizar, el miedo a la pérdida de la individualidad, miedo a los ataques que se pueden sufrir, etc.

Menciona que al grupo se le presentan obstáculos para integrarse desde las primeras sesiones donde predomina un ambiente de ansiedad caracterizado por una sensación de incomodidad, expectación y deseo de pasar inadvertido ante situaciones que resulten en cierta medida amenazantes.

Por otro lado diversos autores Pichón Riviere, Armando Bauleo, José Bleger, Carlos Zarzar, Edith Chehaybar, conciden con Santoyo con respecto a que el grupo es generador de aprendizaje.

4.3 EL APRENDIZAJE GRUPAL

Todas las definiciones de aprendizaje coinciden en que éste es un cambio de conducta. En el aprendizaje grupal, el cambio se da como resultado de la interacción en el intento de apropiación del conocimiento.

En el aprendizaje individual, es la persona quien se enfrenta aquí al objeto, mientras que en el aprendizaje sociodinámico es el grupo el que aborda y trasforma al objeto de conocimiento. Allí se obtienen simultáneamente dos aprendizajes: aquel que se refiere a la aparición de un saber determinado y el que se da como resultado de la interacción cuando se encara el objeto de estudio. En ese sentido no se trata de dos procesos paralelos, sino convergentes y complementarios.

El aprendizaje grupal es un fenómeno en el que se establecen relaciones entre el grupo y el objeto de estudio. En éste, el conocimiento es producto de una elaboración conjunta que parte de "situaciones-problema", en donde se elaboran hipótesis, se definen conceptos, se analizan los elementos involucrados en una situación, se proponen alternativas, se identifican los medios, se evalúan los resultados.

El proceso grupal nos lleva a un proceso de interacción entre personas donde la interacción nos medio y fuente de experiencias para el sujeto. En ese sentido la interacción así entendida, debe ser promovida e incrementada por su valor educativo; el valor esencial de un grupo es precisamente su valor experiencial, pues es sobre todo a través de la interacción en el grupo que se constituyen y se transforman los esquemas referenciales básicos de la conducta. Santoyo (1981).

Para este autor la situación grupal es una experiencia múltiple, ya que el individuo no sólo adquiere aprendizajes intelectuales relacionados con el objeto de conocimiento sino que, además, tiene la oportunidad de sostener una confrontación de sus marcos de referencia.

El aprendizaje grupal, es ante todo, un proceso de elaboración conjunta, en el que el conocimiento no se da como algo acabado de una persona que lo posee a otras que no lo tienen.

En el grupo de acuerdo a Pichón R. se observan diversos momentos por los cuales atraviesa para adquirir el aprendizaje son: Pretarea, tarea y proyecto A. Bauleo los denomina indiscriminación, discriminación y síntesis.

Edith Chehaybar considera que en el aprendizaje suceden ocho momentos durante el proceso:

- 1.- Miedo al grupo y al conocimiento.
- 2.- Resistencia al objeto de conocimiento.
- 3.- Acercamiento al conocimiento para atacarlo.
- 4.- Control del objeto de conocimiento.
- 5.- Confusión y descontrol.
- 6.- Violencia ante el objeto de conocimiento
- 7.- Estabilidad ante el objeto de conocimiento.
- 8.- Productividad.

Tal es el caso de los grupos con los que se trabajó y que fue posible observarlos.

Para todos ellos la primera reunión con el grupo es sumamente importante porque tiene que ver fundamentalmente con la efectividad que se pone en juego en ese momento.

Específicamente para Santoyo (1981) más que de un encuentro podemos hablar de reencuentros, dado que cada persona identifica a los demás -inconscientemente- con individuos que han jugado papeles importantes en su historia, con los cuales se vuelve a encontrar- a partir de las características de los demás participantes depositando en ellos los sentimientos de antipatía o simpatía que le provocan estas evocaciones.

De acuerdo a Santoyo para que el grupo produzca intelectualmente y avance hacia el logro de sus objetivos, es conveniente que exista un clima que propicie el

aprendizaje; un ambiente de libertad para pensar, expresarse, intercambiar experiencias, hacer proposiciones, señalar coincidencias, ejercer el análisis y la crítica.

En los grupos que se trabajaron los participantes aunque tenían en común ser empleados de una misma empresa expresaban a través de diferentes maneras los estados y momentos por los que atravesaban durante el proceso. Así es que el facilitador del proceso juega un papel determinante para el logro del objetivo, ya que de este dependerá facilitar un ambiente con las características antes mencionadas.

4.4 CLASIFICACIÓN DE LOS ROLES DE MIEMBRO DE GRUPO

Otro elemento a considerar en los grupos de aprendizaje son los roles que asumen los participantes lo cual es necesario conocer ya que el instructor deberá permanecer constantemente sensible ante cada rol para un adecuado manejo y avance del proceso.

González, Monroy y Kupferman, (1978) hacen un análisis de roles de acuerdo con las funciones de los miembros, clasificándolos en tres grandes categorías:

A) Roles para la tarea del grupo

Tienen como propósito el facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de éste.

Los roles se identifican en relación a las funciones de facilitación y coordinación de las actividades para la solución de problemas del grupo. Cada miembro puede desempeñar más de un rol en cualquier intervención. Algunos de estos roles pueden ser desempeñados tanto por el líder del grupo como por los diferentes miembros.

a) El iniciador-contribuyente. Es quien sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de ver el objetivo o el problema del grupo.

b) El inquiridor de información. Es la persona que pregunta para aclarar las sugerencias hechas en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute.

- c) El inquiridor de opiniones. Es quien elabora preguntas para poder aclarar los valores que conciernen a lo que el grupo está realizando.
- d) El informante. Ofrece hechos o generalizaciones "autorizadas", o relaciona en forma adecuada su propia experiencia con el problema del grupo .
- e) El opinante. Expresa oportunamente su creencia u opinión relativa a una sugerencia o sugerencias alternativas..
- f) El elaborador. Explica las sugerencias en términos de ejemplos o significados ya desarrollados.
- g) El coordinador. Muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias.
- h) El orientador. Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos.
- i) El crítico evaluador. Supedita las realizaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.
- k) El técnico de procedimientos. Acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina.
- l) El registrador. Anota las sugerencias memorias del grupo, lleva un registro de las decisiones y del resultado de las discusiones del grupo.

B. Roles de constitución y mantenimiento del grupo.

Su objetivo es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo en tanto es grupo. Una contribución dada puede involucrar varios roles y un miembro o líder puede desempeñar roles diversos en contribuciones sucesivas.

- a) El estimulador. Elogia, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros; expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista.
- b) El conciliador. Intenta conciliar desacuerdos; mitiga la tensión en situaciones de conflicto.
- c) El transigente. Opera desde dentro de un conflicto en el que su idea u oposición está involucrada.

- d) El guardagujas. Intenta mantener abiertos los canales de comunicación estimulando o facilitando la participación de otros.
- e) El legislador y Yo ideal. Expresa normas e intenta aplicarlas en el funcionamiento o en la evaluación de la Calidad, del proceso de grupo.
- f) El observador de grupo y comentarista. Lleva registro de diferentes aspectos del grupo.
- g) El seguidor. Sigue el movimiento del grupo en forma más o menos pasiva aceptando el papel de escucha en la discusión y decisión del grupo.

C. Roles Individuales

Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del grupo como tal.

- a) El agresor. Puede operar de muchas maneras, disminuyendo el status, atacando al grupo, burlándose agresivamente, etc.
- b) El obstructor. Tiende a ser negativo, tercamente resistente.
- c) El buscador de reconocimiento. Trabaja de diferentes maneras, ya sea vanagloriándose o exhibiéndose para llamar la atención.
- d) El confesante. Usa la oportunidad que le proporciona el ambiente para expresar sus sentimientos e ideologías, sin interés para el grupo.
- e) El mundano. Hace alarde de su falta de compromiso en los progresos del grupo en forma de cinismo o de indiferencia.
- f) El dominador. Trata de hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o a algunos de sus miembros.
- g) El buscador de ayuda. Intenta despertar respuestas de simpatía de otros miembros o de todo el grupo, ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o desprecio de sí mismo, sin poseer la razón.
- h) El defensor de intereses especiales. Generalmente oculta sus propios prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.

Existen otros roles que complementan los anteriores:

El Francotirador. Es el miembro del grupo que está tratando de buscar el error en otros miembros para satisfacer una necesidad propia.

El Miembro Silencioso. Es aquel que permanece callado la mayor parte del tiempo.

El Monopolizador. Suele ser una persona con gran necesidad de categoría y, con frecuencia, es básicamente insegura a pesar de su actitud exterior.

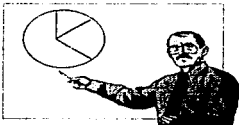
Sánchez Elda (1992) nos presenta una clasificación similar, manejando tres grupos de roles, menciona Roles positivos, son todos aquellos que de alguna manera van a facilitar e impulsar el desarrollo del proceso del grupo, Roles negativos aquellos que interfieren en este desarrollo. También habla de otro tipo de Roles que no interfieren, pero que tampoco impulsan o facilitan su desarrollo, específicamente en los grupos de capacitación estos son:

El Observador: es aquel que lleva un registro de la actuación del grupo, y ocasionalmente contribuye con algunos datos.

El Seguidor: es aquel que pasivamente sigue la marcha de los acontecimientos.

Otros autores hacen clasificaciones similares aunque menos estructuradas y asignándoles nombres diferentes a cada rol.

Estos diferentes roles que pueden asumir los participantes se manifestaron constantemente, sin que se pueda decir que en todos los eventos se presentaban todos los que se han mencionado. Lo que sí es claro es que en todo grupo nos encontraremos con estas situaciones y es responsabilidad del instructor hacer un acertado manejo, apoyándose en el conocimiento de diferentes técnicas grupales y la dinámica del grupo.



5. EL AGENTE CAPACITADOR



Existen diferentes connotaciones para referirnos a los encargados del proceso enseñanza-aprendizaje en el mundo de la capacitación algunos les llaman instructores, maestros facilitadores y últimamente nos han llamado "agentes capacitadores", haciendo esto en base a la idea de "agentes de cambio" en este sentido son varios los autores que nos hablan acerca de las características que debe poseer tanto a nivel personal como en lo referente al manejo de información. La mayoría de las personas estarán probablemente de acuerdo en que una de las principales funciones de los instructores es el preservar y mejorar la técnica y tecnología a través de la instrucción.

Arias (1977) menciona que no bastan las buenas intenciones o el nombramiento, para enseñar algo. Por el contrario, enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Así, es necesario seleccionar y entrenar a los instructores.

Un problema grave en cualquier organización es determinar quiénes han de encargarse del entrenamiento, puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo, y no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente por tanto, se recomienda que los instructores muestren las características siguientes:

- a) Conocer bien el trabajo que han de hacer.
- b) Poseer deseos de enseñar a otros.
- c) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás,
- d) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos.

Es igualmente recomendable que dichos elementos sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos del aprendizaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, etc.

El instructor ayuda a los individuos a percibir su situación laboral, con claro sentido de realidad, auxiliándolos no solo en "trabajar duro" sino en "trabajar mejor" gracias al enriquecimiento de la tarea con elementos que superan la "calidad de vida" y responden a las aspiraciones individuales de auto realización.

En el caso de los grupos, el instructor actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo.

Dice Siliceo (1972) "Un aspecto fundamental del maestro es su personalidad, la personalidad del instructor. Este debe ser un líder, es decir una persona que sepa guiar a un grupo, que sepa crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, un líder que sepa señalar el camino que ha de seguirse. Dos enemigos del hombre son la ignorancia y la obsolescencia, señala que el no estar actualizado es tan dañino como permanecer en absoluta ignorancia, se dice que un profesional cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y en general, a cualquier forma educativa. Aquél que no quiera ser obsoleto, tiene que ser necesariamente amigo de la educación"

L.Craig y R. bittel (1979) en su manual de entrenamiento, hacen varias recomendaciones en relación a lo que debe hacer y lo que no debe hacer el instructor en los grupos.

LO QUE SI SE DEBE HACER



- ◆ Cuide que su presentación personal sea correcta, ponga especial atención en la limpieza y pulcritud personal.
- ◆ Estar listo; tenga un buen lugar para desarrollar la exposición sin distracción.
- ◆ Interese al grupo desde el principio, usando estudios de casos, historia, palabras usuales.
- ◆ Imprima variedad a la discusión, manténgalos despiertos.
- ◆ Sea suave, mantenga al grupo en movimiento, no titubee.
- ◆ Conozca su material, use sus casos, películas y cuadros hábilmente, practicando de antemano si esto es necesario.
- ◆ Haga que el grupo discuta; hágalo intervenir desde el principio.
- ◆ Permanezca en el tema, resuma con frecuencia, conozca su objetivo.
- ◆ Asegúrese de que no es una exhibición de su persona: tenga tacto, mantenga control, pero permanezca al margen.
- ◆ Tenga sentido del humor y úselo.
- ◆ Haga que cuando la sesión termine los miembros deseen volver.
- ◆ Conozca con anticipación, las características de los participantes.
- ◆ Procure no mezclar el trabajo con problemas y preocupaciones personales.
- ◆ Diriga su atención y mirada a todos los miembros del grupo.
- ◆ Brinde a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir
- ◆ Procure mantenerse de pie, en posición natural, evitando en lo posible permanecer sentado o recargado.

LO QUE NO SE DEBE HACER



- ◆ No trate de dominar el pensamiento de los miembros.
- ◆ No fuerza la idea de un miembro
- ◆ No diga a ningún miembro del grupo que está equivocado; deje que el grupo llegue a esa conclusión
- ◆ No diga a los miembros del grupo lo que deben hacer
- ◆ No haga preguntas que sugieran la respuesta. Diga "¿que pasaría si...?" o "¿cuál ha sido su experiencia?", en lugar de "¿no es verdad que...?"
- ◆ No vaya demasiado aprisa en sus conclusiones. Este seguro de que todos los miembros van entendiendo.
- ◆ No polemice.

- ◆ No ridiculice.
- ◆ No tome partido.
- ◆ No diserte sobre el tema: haga preguntas.
- ◆ No hable demasiado.
- ◆ No trate de hacerse el "chistoso".
- ◆ No se presente como una autoridad o un experto en la materia.
- ◆ No deje que nadie monopolice el uso de la palabra ni usted mismo.
- ◆ No deje que el grupo pierda tiempo tratando de adivinar cuando se ha hecho una pregunta.
- ◆ No se pase del límite de tiempo ni principie después de lo convenido.

Según Siliceo (1972) todo esfuerzo de capacitación se debe orientar a que la persona aprenda a aprender para aprender a ser y así aprender a hacer.

CARACTERÍSTICAS PARA ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES INTERPERSONALES

Craig y Bitel (1979), separan las características que un instructor debe poseer en el establecimiento de las relaciones interpersonales, las relacionadas con la tarea y por último, las relacionadas con el manejo de grupos.

RELACIONES INTERPERSONALES

- Inclínación natural a relacionarse con los demás y entender su situación.
- Apertura.
- Capacidad para inspirar confianza personal.
- Respeto hacia las personas.
- Capacidad para establecer relación de ayuda.



REQUERIMIENTOS RELACIONADOS CON LA TAREA

- Dominio técnico de la materia.
- Credibilidad tecnológica.
- Habilidad de concentración.
- Sentido práctico.
- Actualización permanente.



HABILIDADES PARA EL MANEJO DEL GRUPO

- Habilidad de comunicación.
- Capacidad para escuchar.
- Observación de la dinámica del grupo.
- Capacidad de adaptación al grupo.

5.1 TIPOS DE INSTRUCTORES

- El facilitador que integra el grupo
- El facilitador que se mantiene alejado del grupo
- El facilitador que deja hacer

Sánchez E. (1992) nos menciona que de acuerdo a las características antes mencionadas y al uso que hacen de ellas los instructores podemos hacer una división de éstos en tres categorías:

El facilitador que se integra al grupo. Es aquél que participa en el grupo como un miembro más. Esto puede verse desde la forma en que se aproxima a este, por lo regular aquí se incluye al facilitador que desde un principio. Expresa abiertamente sus sentimientos y actitudes y participa activamente en todas las actividades del grupo.

El facilitador que se mantiene alejado del grupo. Se mantiene como simple observador del grupo. No comparte responsabilidades con el grupo.

El facilitador que deja hacer. Este permite que el grupo crezca por sí solo, sirviendo como ayuda o guía en el momento en que el grupo lo necesite. Con la idea de incrementar las conductas de autogestión.

Otra clasificación es la que maneja la S.T.P.S., Instructor Autoritario, Tolerante y Democrático, es muy parecida a la anterior aunque resulta conveniente detallarla para un mejor manejo de los términos.

Instructor Autoritario. Un instructor autoritario ejerce un control firme y centralizado, dirige estrechamente los actos de los capacitandos realiza toda la planeación para la clase y da todas las órdenes. En una clase autoritaria, el instructor se considera como único agente activo y a los capacitandos como receptores pasivos de información o instrucción.

Instructor Tolerante. El instructor va al extremo opuesto, en realidad no dirige en absoluto, se encuentra presente y puede responder a las preguntas, sin embargo

5.1 TIPOS DE INSTRUCTORES

- El facilitador que integra el grupo
- El facilitador que se mantiene alejado del grupo
- El facilitador que deja hacer

Sánchez E. (1992) nos menciona que de acuerdo a las características antes mencionadas y al uso que hacen de ellas los instructores podemos hacer una división de éstos en tres categorías:

El facilitador que se integra al grupo. Es aquél que participa en el grupo como un miembro más. Esto puede verse desde la forma en que se aproxima a este, por lo regular aquí se incluye al facilitador que desde un principio. Expresa abiertamente sus sentimientos y actitudes y participa activamente en todas las actividades del grupo.

El facilitador que se mantiene alejado del grupo. Se mantiene como simple observador del grupo. No comparte responsabilidades con el grupo.

El facilitador que deja hacer. Este permite que el grupo crezca por sí solo, sirviendo como ayuda o guía en el momento en que el grupo lo necesite. Con la idea de incrementar las conductas de autogestión.

Otra clasificación es la que maneja la S.T.P.S., Instructor Autoritario, Tolerante y Democrático, es muy parecida a la anterior aunque resulta conveniente detallarla para un mejor manejo de los términos.

Instructor Autoritario. Un instructor autoritario ejerce un control firme y centralizado, dirige estrechamente los actos de los capacitandos realiza toda la planeación para la clase y da todas las órdenes. En una clase autoritaria, el instructor se considera como único agente activo y a los capacitandos como receptores pasivos de información o instrucción.

Instructor Tolerante. El instructor va al extremo opuesto, en realidad no dirige en absoluto, se encuentra presente y puede responder a las preguntas, sin embargo

.....

esencialmente deja que los capacitandos sigan sus propias iniciativas. Los participantes deciden lo que desean hacer y cómo hacerlo.

Instructores Democráticos. En una situación democrática de instrucción y aprendizaje, el instructor desempeña el papel de líder democrático del grupo. Su finalidad primordial es dirigir a sus instruidos en el estudio de problemas significativos. Este tipo permite un intercambio de experiencias y conductas.

Aunque existan diferentes clasificaciones para definir los tipos de instructores desde mi punto de vista considera difícil poder hablar de un tipo de instructor ya que es el objeto de estudio y las características propias del grupo de aprendizaje los factores que le indicarán al instructor la actitud y estilo que requiere el grupo. Es decir que dentro de un mismo proceso de aprendizaje se podrían manejar diferentes estrategias para lograr los objetivos incluidos, en el programa de capacitación.

LINEAMIENTOS PARA LA RETROALIMENTACIÓN (FEED-BACK).



Todo proceso de comunicación , requiere de la retroalimentación o feed-back para que esta sea eficaz siendo igualmente importante en capacitación. Cuando una persona permite a otros conocer sus percepciones y sentimientos acerca del comportamiento de ello, está dando retroalimentación.

La mayor parte de los participantes en eventos formativos reconoce el valor del feed-back para mejorar los procesos interpersonales y en adelante en el progreso del grupo; sin embargo, muchos han tenido poca experiencia en dar retroalimentación pues sus experiencias diarias tienen lugar en contextos que desilusionan o penalizan severamente el ser abierto y directo, lo cuál no debe suceder en el contexto del proceso de capacitación.

Una de las funciones más importantes del instructor en el grupo es modelar el proceso de dar un feedback efectivo. Philip Hanson (1975) especificó algunas características que generan una retroalimentación productiva y otras que son contraproducentes, a saber:

- Expresión directa y no indirecta de los sentimientos.
- Describir conductas, en vez de atribuir o interpretar motivos.
- Aceptar realidades, en lugar de evaluarlas.
- Especificar, en vez de generalizar.
- Respetar la libertad individual de elegir no cambiar, en lugar de presionar para lograr el cambio.
- Inmediato, en vez de pospuesto.
- Centrado en eventos compartidos por el grupo, en lugar de situaciones externas al grupo.

El moderador puede usar los puntos anteriores a manera de guía para que los miembros del equipo se puedan dar entre ellos un feedback sano y constructivo que ayude al crecimiento de los individuos y del grupo. Manual de Formación de Instructores S. H. C. P. (1993).

El curso de Calidad de Servicio y Atención al cliente, que se reporta, contiene un ejercicio de Retroalimentación, el cual fué de gran ayuda para los grupos, pues invariablemente los participantes reportaron lo valioso y significativo que resultaba el ejercicio para ellos.

6 CALIDAD, SERVICIO Y CULTURA

6.1 CALIDAD



El programa de capacitación que se reporta en este trabajo, surgió como respuesta a una diversidad de problemas que a corto largo y mediano plazo, Teléfonos de México S.A, tendría que enfrentar, como se mencionó en el capítulo correspondiente. De ahí que una de las respuestas por las que optó la empresa fue la de capacitar a su personal con la intención de dotarlos de herramientas que en un momento dado los puedan auxiliar, para crear por una lado, la lealtad del propio trabajador y rescatar la preferencia de los clientes para el consumo de sus productos.

Teléfonos de México en el año de 1992 insertó el Programa Calidad de Servicio y Atención al cliente dirigido a su personal de Planta Exterior apoyándose en los temas de Calidad, Servicio, y Atención al Cliente, a continuación se presenta un breve resumen de la información que se maneja en el programa que se aplicó.

El Webster's New World Dictionary 2a. Edición estudiantil define a la calidad como "lo que hace que algo sea lo que es", elemento característico, naturaleza básica, tipo, el grado de excelencia de una cosa, excelencia superioridad. El American National Standard's Institute (ANSI), define la calidad como " la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que se realiza con calidad y que forman la base para la medición y control." La capacidad de satisfacer determinadas necesidades. Una definición basada en el usuario es:

ADECUACIÓN PARA EL EMPLEO

Procter & Gamble tiene su definición de Calidad Total. "Esfuerzo intransigente y continuo de mejoramiento; por parte de cada uno en una organización". En 1950, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses invitó al Dr. Deming a hablar ante sus dirigentes industriales, quienes estaban preocupados por la penetración en los mercados extranjeros y por la fama que tenía el Japón de producir artículos de mala calidad. El Dr. Deming los convenció, a pesar de las reservas de ellos, de que la calidad japonesa podría ser la mejor del mundo, siempre y cuando instituyeran los métodos propuestos por él.

Los industriales tomaron en serio la filosofía de Deming, y lo demás es historia. Bajo la Filosofía Deming el proceso de la empresa se amplía para incluir a los proveedores, los clientes, los inversionistas y la colectividad.

Esto se conoce como el proceso ampliado. Comienza con la comunicación de las necesidades del consumidor a la empresa: El consumidor es el elemento más importante en el proceso ampliado porque la meta final es satisfacerlo

"Lamentablemente quienes suministran bienes y servicios parecen haberlo olvidado. Bajo la filosofía Deming, las firmas hacen investigaciones de los consumidores a fin de concebir y diseñar los productos. Sin embargo, la investigación no se detiene allí. Es un proceso continuo que determina cómo se comportan los productos y que especificaciones nuevas le darían mayor satisfacción a la clientela", citado en Gilow & Gilow en (1987).

El enfoque de Deming parte de una reacción en cadena donde el mejoramiento de la calidad produce bajos costos, esto hace que aumente la productividad, y a su vez reacciona en un aumento del mercado por tener mejor calidad y precios bajos, esto desemboca en un aumento del negocio que da más empleos. La calidad se alcanza mediante el mejoramiento incesante del proceso ampliado, lo cual es responsabilidad de la administración.

Existen tres tipos de calidad para mejorar el proceso ampliado:

1. Calidad del Diseño
2. Calidad de la conformidad
3. Calidad del desempeño

Teniendo como base esto, un control estadístico de los procesos y los siguientes catorce puntos se puede lograr la Calidad Total

1. Desarrollo de las metas y la filosofía de la organización. Ser consistente en el propósito de mejorar los productos y los servicios. En vez de hacer dinero, una empresa debe luchar por permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. Comprensión de la filosofía del mejoramiento incesante. Se necesita una nueva religión donde los errores y el negativismo sean inadmisibles.
3. Mejoramiento incesante en vez de inspección masiva. No depender más de la inspección masiva. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento de procesos.
4. Cambio en la filosofía de compras. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Se debe buscar la mejor calidad y las buenas relaciones con los proveedores.
5. Mejoramiento del Sistema. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de Servicio, reducir desperdicio y mejorar la calidad.
6. Institución de Métodos Modernos de Capacitación. Los trabajadores deben saber exactamente qué hacer y cómo hacerlo.
7. Supervisión del mejoramiento incesante. Instituir liderazgo los supervisores deben dirigir, brindando ante todo su apoyo al personal.
8. Erradicación del Temor. La gente debe sentirse segura de sí misma y del trabajo.
9. Eliminación de las barreras organizacionales. Derribar las barreras que hay entre áreas. Todas las áreas deben trabajar en equipo y hacia una misma dirección.
10. Reemplazo de las metas numéricas, los carteles y los lemas; con el mejoramiento incesante. Definir slogans, exhortaciones y metas, siempre y cuando se estén instrumentando nuevos sistemas y formas de lograrlo.
11. Reemplazo de la Administración por cifras con el mejoramiento incesante. Al definir cuotas numéricas, estas deben tomar en cuenta la calidad.

12. Fomento del orgullo por la labor. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien realizado. El reconocimiento y la recompensa constante de los trabajos bien hechos son importantes para el trabajador.

13. Educación y capacitación para todos. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Todos en la empresa deben conocer y manejar las herramientas estadísticas y el trabajo en equipo.

14. Estructuración para el mejoramiento incesante. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requiere de un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la transformación.

Respecto a la calidad Crosby (1990) dice la palabra "Calidad", como se emplea en las áreas de control o de aseguramiento de la calidad, siempre tiene un sentido de bondad debido a que se permite a las personas que día tras día emitan juicios de valor a su respecto. De hecho más que calidad se trata de "bondad" deja de ser adecuada. Apto para su uso, nunca dejan de surgir quienes desean emplearla como un permiso para determinar límites de variación y desviaciones, aún cuando ésta no haya sido la intención de su propósito. Es una expresión que solo pretende dar a entender que el producto ha de funcionar para el cliente de acuerdo con los requisitos que deben ir claramente anexados al mismo y que lo hacen "apto para su uso". Propone un cambio en la estructura de la calidad teniendo como base cuatro aspectos importantes:

- Actitud y participación comprometida de la dirección.
- Administración Profesional de la Calidad. Los implementadores deben conocer exactamente lo que es calidad y el proceso de transformación.
- Programas originales. Cada empresa tiene su propio enfoque.
- Reconocimiento.

En resumen para Crosby (1990) la calidad es: el cumplimiento de especificaciones, es responder a las expectativas de los clientes y satisfacerlos.

Con estos pilares se parte a los catorce pasos para lograr la Calidad Total, tomando en cuenta siempre los principios de la calidad:

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.
- No existe tal cosa como un "problema de calidad."
- Es más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- El único estándar de desempeño es el de "Cero Defectos"

Los catorce pasos son :

1. Involucramiento de la dirección general.
2. Establecer el equipo de mejoramiento de la calidad.
3. Establecer definiciones y medidas concretas de calidad.
4. Analizar el costo de la calidad.
5. Concientizar a la fuerza laboral de las bases para lograr la calidad.
6. Establecer el programa de acciones correctivas.
7. El plan "Día Cero Defectos".
8. Capacitación de los supervisores.
9. El "Día Cero Defectos".
10. Definición de metas de mejoría.
11. Corrección de causas de error.
12. Programa de incentivos.
13. Formación de comités de Calidad.
14. Repetir todo el programa.

Para Crosby la calidad es, el cumplimiento de especificaciones, es responder a las expectativas de los clientes y satisfacerlos.

Otro de los autores que analizan el tema es Jurán, (1990) el cual antes de empezar a hablar en su libro "Planificación para la Calidad" de como planificar menciona la importancia de definir el término antes que nada. Continua diciendo. No se conoce ninguna definición breve que traiga como consecuencia un acuerdo real sobre lo que quiere decir calidad. Sin embargo, es vital el acuerdo real; no podemos planificar la calidad a menos que primero nos pongamos de acuerdo en lo que se requiere.

La calidad tiene dos significados críticos:

a) **Comportamiento del producto:** Satisfacción con el producto, en este sentido la calidad se refiere a características tales como:

Prontitud del proceso para cumplimentar los pedidos del cliente
Eficacia de una campaña publicitaria, etc.

Los clientes externos especialmente los usuarios finales, comparan los comportamientos entre la competencia y después tomarán la decisión sobre que producto se comprará.

B) **Ausencia de Deficiencias:** Insatisfacción con el producto.

La palabra "CALIDAD" también se refiere a la ausencia de deficiencias, que adopta la forma de :

- Retraso en las entregas.
- Fallos durante el Servicio.
- Facturas incorrectas.
- Cancelación de contratos de ventas.
- Desechos en fábrica o retrocesos.
- Cambios en la ingeniería del diseño.

Las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones, retrocesos y otros daños. En conjunto son las formas de insatisfacción con el producto. Para la calidad en el sentido de ausencia de deficiencias, el objetivo a largo plazo es la perfección.

Obsérvese que la satisfacción con el producto y la insatisfacción con el producto no son contrarias. La satisfacción con el producto es el porqué los clientes compran el producto. La insatisfacción con el producto es porqué se quejan. Es bastante posible que un producto no presente deficiencias y aún así, sea invendible porque algún producto de la competencia tenga un comportamiento mejor. Una definición sencilla de calidad es "adecuación al uso".

Así se puede concluir que calidad es "hacer bien las cosas, hacer las cosas que están bien", y el objetivo de la calidad; son los diferentes estándares de calidad.

La gestión para la calidad según Jurán se hace por medio del uso de los tres mismos procesos de gestión, de planificación, control y mejora, pero con los nombres cambiados :

*Planificación de la Calidad. Desarrollar productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.

*Control de Calidad. Análisis de los problemas y sus fuentes.

*Mejora de la Calidad. Implementación de soluciones y vencer la resistencia al cambio.

Esta gestión se hace conforme a los siguientes puntos:

1. Mejorar las áreas de oportunidad atacando los problemas crónicos.
2. Establecer metas de mejora en un programa.
3. Organización de la empresa para el logro de las metas establecidas.
4. Proveer entrenamiento a todos, principalmente a los que están involucrados con las metas de mejora.
5. Lograr la mejora trabajando proyecto por proyecto.
6. Registrar el avance.
7. Evaluar continuamente los resultados obtenidos.
8. Comunicar a todos los resultados obtenidos.
9. Implementar un sistema de reconocimiento del buen desempeño.
10. Mantener el esfuerzo haciendo mejoras anuales en los sistemas y procesos.

Para lograr esto se necesita :

Un programa masivo de entrenamiento de calidad.
Programas anuales de mejoramiento de la calidad
Liderazgo de la alta dirección en la función de la calidad.

Resumiendo los puntos anteriores podemos concluir que para **Jurán**. Calidad es, aptitud para el uso.

6.2 SERVICIO



Por su parte K. Albrecht (1990) menciona acerca del servicio varios aspectos que fueron retomados para la elaboración del programa, el nos dice que el servicio tiene más impacto económico de lo que pensábamos y es peor de lo que nos imaginamos, pues las continuas investigaciones con los clientes indican que muchas empresas de servicio están pagando un precio terriblemente alto por el "costo de oportunidad" de negocios perdidos, debido a un servicio mediocre, por que la mayoría de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad, pocas empresas son verdaderamente proactivas, con respecto a la satisfacción del cliente y conciben los malos servicios.

La simple disculpa sigue siendo, de manera general un arte perdido en los negocios. Otro aspecto importante que maneja el autor es el de que los gerentes no controlan la calidad del producto cuando el producto es un servicio y la forma en que cierra su análisis es diciendo a los gerentes que sus empleados son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes. La forma como la gente piense sobre sí misma y sus trabajos, siempre afectarán sus interacciones con los clientes. Pues muchos de los problemas de servicio pobre o mediocre tienen su origen en los sistemas, procedimientos, políticas, reglas, reglamentaciones y extravagancias organizacionales. Este fué el enfoque que se maneja durante los cursos concibiendo al servicio como un hecho, una ejecución un esfuerzo. En conclusión una actitud y un valor hacia la vida, el trabajo y la propia persona.

K. Albrecht (1990) Después de estudiar una gran cantidad de información acerca del descontento de los clientes, ha identificado siete categorías de factores de queja que llama los "siete pecados del servicio" a continuación se comentan brevemente:

1. **Apatía.** Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que atiende. Muchas personas que trabajan en mostrador se comportan así cuando se sienten aburridas con su trabajo y nadie les recuerda que su trabajo consiste en atender y no en permanecer detrás del mostrador.

2. **Desaire.** tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad p. ej. cuando el cliente se enfrenta a respuestas como "no...se..., este no es mi departamento"
3. **Frialdad.** Una especie de fría hostilidad, antipatía, anticipación impaciencia con el cliente que dice "Usted está muy pesado, por favor retírese".
4. **Aire de superioridad.** Tratar al cliente con un aire de protección como lo hace mucha gente, se trata al cliente como si tuviera cuatro años.
5. **Robotismo.** El trabajador totalmente mecanizado, hace que el cliente cumpla con el mismo programa con los mismos movimientos y consignas, sin una muestra de afabilidad. "Gracias...,Que tenga un buen día, El siguiente"... el robot sonriente.
6. **Reglamento.** Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.
7. **Évasivas.** " Lo sentimos, tiene que llamar, (ver) a fulano de tal ". "Nosotros no hacemos eso acá". Albrecht (1990)

Estos siete pecados de servicio se manejaban durante al curso con dramatizaciones y los participantes identificaban en que pecado habían incurrido durante su dramatización. (Ver anexo Guía de instrucción).

El servicio es el nuevo estándar por medio del cual los clientes están midiendo la actuación de una organización; es el límite competitivo, es decir, servicio son las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos, las que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos .

El servicio es intangible, no podemos cargarlo en el portafolios, reside en cada uno de nosotros y tiene efectos de larga duración en el cliente y de un orgullo profesional para quienes participan el proporcionarlo. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar la percepción que este tiene del servicio recibido.

El objetivo es optimizar la relación (servicio) entre los clientes internos (empleados) y los que pagan por el servicio/ producto (cliente) cliente externo.

"La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización en un mercado altamente competido, donde muchos ofrecen lo mismo, y la

constante en el servicio de calidad es el reflejo del compromiso de quienes integran una empresa orientada al cliente. El placer de servir es una combinación de emociones en conflicto como orgullo y humildad que surge cuando se sirve o se recibe el servicio sin egoísmo, sentimiento que no se puede comparar o fabricar sino que viene desde el interior, cuando realmente se sirve a alguien". De la Parra (1992).

Roberto P. (1988) dice que es importante asumir la Calidad :

- 1o. Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, evitar el despilfarro, entre otros conceptos.
- 2o. Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.
- 3o. Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

Que es la calidad?

Origen: Latin *Qualitatem*

Significado: Atributo o propiedad que distingue a las personas servicios.

La calidad debe necesariamente, estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

El control total de la calidad se puede definir como sigue: " Es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto". Rico (1989).

Después de contrastar los diferentes autores y la experiencia personal al hablar sobre el tema para mí *la Calidad es la plena satisfacción del cliente cubriendo todas sus expectativas, más la suma de todos los aspectos que forman parte del proceso de elaboración del producto, y que el cliente no lo percibe como un elemento aislado sino como una totalidad.*

6.3 CULTURA

La idea de cultura ha estado vinculada desde un principio a la evolución general de la humanidad y, desde esta perspectiva, se le hace corresponder con una etapa de progreso, confundiendo más o menos con el concepto de civilización y opuesta en sí misma a la barbarie. La cultura designa entonces un estado social avanzado, o más exactamente el conjunto final de la herencia social transmitida de generación en generación.

Cuando se impartía el curso entendíamos por cultura un "sistema social integrado de ideas, actitudes, convicciones, éticas, modos de vida y todo aquello que lo expresa materialmente", es pues todo aquello que el ser humano hace y que no procede de su herencia biológica.

La cultura de una organización se puede definir como las actitudes y percepciones prevalentes que tienen los empleados, del tipo de organización en la que están trabajando. En otras palabras, los empleados recogen claves sobre sus organizaciones (desde con cuánta justicia se les evalúa o qué tan amigable es el líder, por ejemplo) y a partir de estas claves se forman una imagen compuesta referente al tipo de organización en la que laboran.

Las organizaciones utilizan diversas técnicas para crear una cultura prevalente y para socializar o para absorber a los nuevos empleados en su tradición. En West Point, a los estudiantes de nuevo ingreso se les coloca bajo el mando de compañeros de grados superiores quienes ayudan a establecer los valores de la Academia de "deber, honor y patria" en todos los estudiantes nuevos. En su libro *In Search of Excellence*, Peters y Terman describen la forma en que numerosos relatos casi leyendas en IBM hablan sobre la forma en que los empleados de éxito ayudaron a generalizar el lema de fundador de que "IBM significa servicio".

"Pepsico, Inc. Es un buen ejemplo de la manera en que se puede socializar a los empleados en la práctica. Para la alta gerencia de Pepsico, crear una cultura agresiva competitiva es una parte importante para obtener el liderazgo en la industria refresquera. Por lo tanto de muy diversas maneras, la gerencia de Pepsico se esfuerza por crear esta cultura competitiva. Se ejercen grandes presiones sobre los gerentes para que muestren avances continuos en la participación del mercado, y las carreras con frecuencia se basan en décimas de un punto de participación del mercado, según una fuente. "En la compañía se alimenta una" tensión creativa" al mover constantemente a los gerentes a nuevas posiciones.

Esta táctica hace que las personas trabajen muchas horas y participen en maniobras políticas simplemente para evitar que les retiren alguna responsabilidad. La compañía alienta también los deportes de competencia de uno contra uno, así como los juegos interdepartamentales como el fútbol soccer y el basquetbol.

La cultura generalizada de competencia en Pepsi tiene el efecto de eliminar a los gerentes menos competitivos. Sin embargo el proceso de socialización es muy completo, y quienes se quedan tienen los valores y actitudes competitivas que la alta dirección considera se requieren si la empresa desea convertirse en la número uno." Dessler (1991).

Aunque esta parte de cultura es cuestionada más adelante en la parte de análisis se comentará como Tel-Mex, dió a conocer a su personal los principios de la "Nueva Cultura"

El reto para reformar la cultura de la empresa que antes fué exitosa, pero que ya no es para competir, sería considerando CINCO aspectos de la antigua cultura y modificarlos como se esquematiza en el cuadro siguiente .

ASPECTOS DE LA CULTURA TELMEX

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| ◆ ANTIGUA CULTURA ◆ | ◆ NUEVA CULTURA |
| ◆ Decisiones por consenso. | ◆ Impulsar la iniciativa |
| ◆ Estructura jerárquica | ◆ Impulso a la responsabilidad |
| ◆ Procedimientos eficientes | ◆ Procedimientos hacia resultados. |
| ◆ Prioridad a la tecnología. | ◆ Prioridad al cliente. |
| ◆ Prudencia. | ◆ Audacia. |

7. PROCEDIMIENTO



A continuación se describirá el procedimiento que se siguió, para la impartición de los cursos de Calidad de Servicio y Atención al Cliente.

En un primer momento se describe la Primera Fase, que consiste en el entrenamiento que nos fue proporcionado a los instructores que impartiríamos en programa.

Segunda Fase : es la adecuación del curso de cada instructor para la impartición, en este caso describo brevemente la experiencia personal.

Tercera Fase : se explica detalladamente el manejo del curso durante la impartición de los tres primeros días de programa.

Primera Fase:

El trabajo ejecutado frente a los grupos siguió la metodología que nos fué proporcionada en el curso de entrenamiento a los instructores que impartiríamos el programa al personal de la empresa en todo el país; se nos proporcionaron: manuales, cronogramas, guías de instrucción, acetatos, películas y la parte vivencial de los ejercicios que se manejan dentro del curso, así mismo nos transmitieron información acerca de la cultura del personal y otro aspecto importante la filosofía en la que se fundamenta el programa.

Todo lo anterior para el adecuado manejo del programa que consta de dos cursos como lo he venido mencionando el primero "Calidad de Servicio" con una duración de dieciséis horas dos días de instrucción de las 8:00 a las 16:00 horas, y se continuaba inmediatamente al tercer día con el curso " Atención al Cliente" en cuatro días de instrucción con el mismo horario y con los mismos participante e instructor, cada programa se corría en seis días hábiles.

A continuación se presentan los objetivos, temarios, lista de materiales y equipo que se utilizaron en ambos cursos.

Para Calidad en el Servicio

Objetivo General:

Promover en los participantes una actitud orientada hacia la satisfacción del cliente, a través del conocimiento de la filosofía de Calidad Total con una orientación al servicio.

Objetivos específicos:

- * Lograr una inmersión de los participantes en los conceptos generales de Calidad, a través de la cual se refuerce el interés por el mejoramiento de la misma.
- * Promover la reflexión sobre el sentido profundo del servicio, actualizando el valor que tiene en el contexto social y del trabajo.
- * Profundizar en los conceptos de Calidad de Servicio y el papel que el participante tiene en la instrumentación de un esfuerzo exitoso en la organización.
- * Que los participantes establezcan algunos compromisos de mejoras viables a instrumentar en el desarrollo de su trabajo.

El contenido temático del curso "Calidad de Servicio" esta integrado de la siguiente manera:

.....

TEMARIO

*** I. Introducción.**

- * Contenido y Metodología del curso.
- * Expectativas.
- * Integración del grupo.

*** II. El movimiento de Calidad Total.**

- * Importancia Actual de la Calidad.
- * Historia de la calidad.
- * La filosofía de la Calidad.
- * El Costo de la Calidad.
- * La Administración por Calidad.
- * Principales Exponentes.

*** III. El Servicio Como un Valor.**

- * Su Significado Filosófico.
- * El Hombre de Servicio.
- * El Sentido del Trabajo como Servicio.
- * La Actitud de Servicio (Familia, Trabajo, Ámbito Social).
- * La Interdependencia en el Trabajo.

*** IV: La Calidad de Servicio.**

- * Características del Servicio.
- * Importancia del Servicio en los Negocios.
- * Beneficios de un Buen Servicio.
- * ¿Qué es la Calidad de Servicio?
- * Las Expectativas del Cliente.
- * La Percepción del Cliente.
- * El Concepto de Valor para el Cliente.
- * Los Momentos de la Verdad.
- * Requerimientos en los Momentos de la Verdad.
- * El Mapa de Momentos de la Verdad.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Para Atención al Cliente

Objetivos Específicos

- 1.- Manifiestar una mayor comprensión de la importancia del cliente.
- 2.- Diseñar el proceso a través del cual se le puede prestar servicios al cliente.
- 3.- Identificar los componentes de la satisfacción/ insatisfacción del cliente y hacer un análisis de los mismos para lograr una mejor atención.
- 4.- Poner en práctica una serie de conductas positivas que les conducirá a la reafirmación de su autoestima.
- 5.- Organizar mejor sus actividades orientándolas a la satisfacción del cliente.

Contenido

1. LA FILOSOFÍA DEL SERVICIO

- 1.1 El nuevo paradigma de la Calidad en el Servicio
- 1.2 Los conceptos de servicio y calidad.
- 1.3 El concepto estratégico de Calidad en el Servicio TEL. MEX.
- 1.4 La atención al cliente: El momento de verdad TEL-MEX.

2. EL PERFIL DE NUESTROS CLIENTES.

- 2.1 La satisfacción y ubicación de nuestros clientes.
- 2.2 La satisfacción del cliente.
- 2.3 Las repercusiones de la insatisfacción del cliente.
- 2.4 La satisfacción de nuestros usuarios, un compromiso y un orgullo personal.

3. ¿CÓMO IDENTIFICAR EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?

- 3.1 La llave maestra para descubrir expectativas.
- 3.2 El manejo de las quejas en el momento de verdad.

4. EL SERVICIO, UN ENGRANAJE UNIVERSAL.

- 4.1 El placer de servir.
- 4.2 Servicio o conveniencia.
- 4.3 El decálogo del cliente.

5. ORGANIZÁNDONOS PARA ATENDER MEJOR AL CLIENTE.

- 5.1 Los componentes de un servicio que provocan satisfacción.

6. LAS EVIDENCIAS DE UNA ATENCIÓN GRATIFICANTE.

- 6.1 Una atención graficante para el cliente.
- 6.2 Los ciclos del servicio.

6.3 La libreta de calificaciones del cliente.

7 PONIÉNDOSE DE ACUERDO CON EL CLIENTE.

7.1 El proceso de negociación.

7.2 Fases de la negociación: la técnica de CAPAS.

8 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.

8.1 Elementos de comunicación.

8.2 Barreras de la comunicación.

8.3 Habilidades de comunicación relacionadas con un servicio de calidad.

9 EL TRABAJO EN EQUIPO.

9.1 La familia el grupo primario.

9.2 La naturaleza social del hombre.

9.3 La función del grupo para el adulto.

9.4 ¿Qué es un grupo?

9.5 Relaciones entre Grupo y Equipo.

9.6 Equipos efectivos Vs equipos inefectivos.

9.7 Competencia contra colaboración.

9.8 Pasos para la integración de equipos de trabajo.

10. VENCIENDO EL TEMOR AL RECHAZO.

10.1 Actitudes ganadoras y perdedoras.

10.2 La actitud ganadora de servicio.

11 CÓMO DESARROLLAR UNA FUERTE AUTOESTIMA.

11.1 Autoimagen.

11.2 Autovaloración.

11.3 Autoaceptación.

11.4 Autorrespeto.

11.5 Autoestima.

11.6 Potencialidades y limitación del ser humano.

11.7 Desarrollo integral.

12 LA GRATIFICACIÓN PERSONAL POR SATISFACER AL CLIENTE.

12.1 El servicio, una epidemia mundial.

12.2 Conviértase en un promotor del servicio.

RELACIÓN DE MATERIAL Y EQUIPO.

CALIDAD DE SERVICIO. (Duración 16 HRS.)

Para clarificar el material y equipo que se utilizó, a continuación se presenta la relación, por cada curso.

Material del participante	Manual del participante. Personificadores. Plumas, lápices, cuadernillos.
Material del instructor	Manual del instructor. Guía de instrucción. Anexo I Cronograma. Anexo II Plumones. Maskin tape. 51 Acetatos. 11 Ejercicios estructurados. III 4 Dinámicas vivenciales. Rompecabezas. Grabadora. Cassettes. Paliacates. 3 Películas. A) "Premio Nacional de Calidad" B) "Soy tu cliente Recuérdame" C) "Servicio al Cliente"
Equipo.	Video casetera y T.V. Proyector de acetatos. Rotafolio. Hojas blancas tamaño carta.

RELACIÓN DE MATERIAL Y EQUIPO ATENCIÓN AL CLIENTE. (Duración 32 Hrs.)

Material del participante: Lo mismo que en el curso anterior.

Material del instructor. 67 Acetatos
16 ejercicios estructurados.
4 Dramatizaciones.
2 Películas.
A) "¿Como manejar una queja?"
B) "Seis reglas del servicio".
6 Dinámicas vivenciales.

Segunda Fase:

Después de este entrenamiento hubo un segundo momento de adaptaciones personales del instructor a la instrucción. La cual fué de mucho estudio, pues primero tenía que aprender el programa y los contenidos, posteriormente fué de análisis y reflexión donde algunas ideas adicionales fueron surgiendo para el momento de la impartición, esto sin afectar la estructura del programa y manteniendo los objetivos tanto generales como específicos muy presentes, la intención en ese momento, era identificarme con el trabajo que tenía que ejecutar.

Tercera Fase:

Como sabemos todo proceso de capacitación esta compuesto, por una serie de actividades y pasos que aquí se describirán. En esta fase se explica detalladamente uno de los cuarenta cursos que se impartieron empleando la misma metodología. Los cursos se empezaron a impartir en Agosto del 93 y finalizaron en Agosto de 95. La gran mayoría se impartieron en el Distrito Federal, seis en Acapulco Gro., y cuatro en Cuernavaca Mor.

SUJETOS

De acuerdo a lo especificado por Tel-Mex el número de participantes en cada grupo fué de entre ocho y 15 en su mayoría hombres , de los cuarenta grupos con los que se trabajó, solo acudieron dos mujeres. Esto es por el área de trabajo a la que pertenecen, como se comentó en capítulos anteriores "Planta Exterior". (Ver tabla 1 "Población Atendida").

Después de correr los primeros dos programas percibi algunas dificultades que formarán parte de las descripción de actividades.

PROCEDIMIENTO

• PRIMER DIA

Presentación del curso

1.- Apoyandome con la carta descriptiva (Anexo 1) del curso iniciaba, la formación de la Comunidad de Aprendizaje; presentando el curso tras una breve introducción que versaba sobre la necesidad del programa, clarificando los términos y conceptos que el grupo requería . En esta parte fué importante el manejo de grupos, pues en algunas ocasiones, cuestionaban el curso, preguntaban ¿porqué hasta ahora que ya tenían a la competencia encima?. Si se trataba de una selección para saber quienes se quedaban en la empresa y quienes se liquidarían.... El tiempo de duración del curso ... Por que el tema de Calidad? Etc.

Lo cual se resolvía con una breve lectura de los objetivos y una introducción que destaca la situación de competencia por la firma del Tratado de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá y los nuevos acuerdos entre la empresa y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Presentación del Instructor.

2.- Aunque esta actividad en cierta forma quedaba absorbida en el punto anterior se efectuaba de una manera muy cordial, de hecho la empresa solícito, a los instructores cuidaran esta parte pues de ella dependía en gran medida el éxito del curso en cada grupo.

Así mismo puedo afirmar que desde mi experiencia se facilita el acercamiento del grupo al instructor y viceversa. Pues ponerse medallas innecesarias, como suelen ser los títulos académicos, los puestos o cargos que se tengan (salvo que las circunstancias requieran lo contrario) generan una cierta distancia con los participantes en lugar de un acercamiento, planteándoles brevemente con quien trabajarían durante esos seis días de curso.

Presentación de participantes y Juegos de Integración Grupal.

3.- Para lograr la integración del grupo se empleó un juego semi-estructurado o los que conocemos como de tipo " ruptura de hielo " .

Existe una gran variedad de ellos, el programa marcaba el único que se debía utilizar para todos los grupos, que consistía en una presentación en binas la cual en algunas ocasiones fué necesario cambiar por el número de participantes, disposición del espacio de trabajo, inclusive hasta el clima intervenía para modificar entre otros este paso del proceso. El uso de este tipo de ejercicios obedece a que para la mayoría de los teóricos la integración es una parte fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje.

Como se mencionó anteriormente Santoyo (1981) nos habla de que más que un encuentro podemos hablar de reencuentros, dado que cada persona identifica a los demás inconscientemente con individuos que han jugado papeles importantes en su historia, con los cuales se vuelve a encontrar a partir de las características de los demás participantes depositando en ellos los sentimientos de antipatía o simpatía que le provocan estas evocaciones.

Y con estos juegos se propicia el ambiente para darle al participante la oportunidad de continuar o modificar el paradigma que se forma de cada uno de los integrantes del grupo de aprendizaje.

Detección de Expectativas y Convenios .

4. La pretensión del curso descrita en los objetivos y la ansiedad despertada al conocer el método de trabajo, se combinan y fué recomendable dejar que los grupos dieran rienda suelta a esta sensación, a través del ejercicio "Detección de expectativas" el cual consistió en contestar de manera individual las siguientes preguntas

.....

- ¿Que espero del curso?

- ¿Que no me gustaría que pasara?

- ¿Tres reglas de funcionamiento que propongo al grupo.

Una vez respondidas las preguntas, trabajaban las respuestas en subgrupos, cerrándose con conclusiones a nivel grupal, estas opiniones servían como indicadores o parámetros para darme cuenta con que grupo trabajaría, así contrastaba las expectativas del grupo contra los objetivos del curso.

Para hacer constar que algunas expectativas no serian cubiertas en el curso, o en su defecto que aunque cierta expectativa no se contemplaba dentro del programa, se buscaría satisfacerla, estos acuerdos se escribían en hoja de rotafolio elaboradas en subgrupos.

Estas hojas permanecían pegadas en la pared a la vista de todo el grupo durante los seis días de duración del curso. Como un contrato grupal en el que se fijaban las reglas del juego, inducía al grupo a las reglas más elementales, por ejemplo, (la posibilidad de tutearse, horas de comidas, recesos y salidas a cobrar, compromisos de participación, puntualidad etc.) y al finalizar el programa se empleaban para cerrar el proceso, esta actividad le daba mucha fuerza al cierre.

Presentación de la Metodología.

7. En este sentido la práctica ha demostrado que los mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje para adultos se obtienen a través de la alta participación; una vez que los participantes sabían lo que podían esperar del evento, se explicaba el método de trabajo pues el adulto, incluso el analfabeto tiene una cultura forjada en la experiencia de su propio vivir: Con apetencia, en todo caso, de autonomía, libertad y responsabilidad y por eso le incomoda ser tratado como niño. Se les explicaba que la metodología de trabajo idóneo es aquella que nos invita a actuar, reflexionar, a conceptualizar y a aplicar, según la realidad de cada uno de ellos.

Como es natural el método despertaba una cierta intranquilidad entre los participantes, el actuar, experimentar, vivenciar y el que podamos ser objeto de comentarios siempre resulta amenazante, esto sucedió invariablemente en los grupos, siempre aclaraban que ellos nunca habían tomado cursos de este tipo. Solo habían recibido "Capacitación Técnica" en años y años de servicio, y bajo un esquema de enseñanza tradicional.

Esta ansiedad que mostraban los grupos constituía un campo fecundo en mi papel de instructor, para lograr una buena integración; pues por la idea de la escuela tradicional, el participante tiende a pensar que será objeto susceptible de evaluación.

Aquí es cuando mi intervención clarificadora de los sentimientos y del momento del grupo que yo rescate en el análisis del aprendizaje con el grupo.

También en este paso es fundamental la presentación del objetivo del curso de manera escrita y comentada en este punto siempre fué indispensable la presentación en acetato.

En este momento del proceso grupal había que dejar muy claro que ese sería el método ideal, invitando al grupo a una participación activa donde tendrían que discutir, reflexionar, analizar y desarrollar e incluso exponer temas.

Al respecto Pichon Riviere afirma que todos estos fenómenos son previos y necesarios llamándoles Pretarea y los cuales permiten que el grupo pueda abordar el tema.

Plan de Trabajo.

8. En este paso, el grupo se encuentra con disposición para enterarse de lo que tenía que hacer para lograr los objetivos del evento. A partir de la lectura del índice del programa "Calidad de Servicio y Atención al Cliente", se les explicaba brevemente cada uno de los puntos, el tiempo y tipo de actividades que incluía cada tema. Haciendo mucho énfasis en las actividades en las que participarían ellos.

Después de impartir dos cursos con el esquema antes mencionado, fué importante descubrir, lo mucho que se le dificultaba al personal, mantener su atención en el mismo durante tantas horas, para lo cual se incluyeron algunas técnicas de animación, y se eliminaron algunos temas que se repetían en ambos cursos, como se puede apreciar en el temario anteriormente descrito.

Fué importante que una vez cubiertas las actividades anteriormente descritas no se perdiera la fuerza alquirida para la integración del grupo, iniciando de inmediato los temas. Pues el objetivo de la formación de la Comunidad de Aprendizaje es motivar al grupo a un esfuerzo común de capacitación y por otro lado sensibilizarlos para que participen en el proceso y no vencer sus resistencias.

Como se podrá observar, hasta este punto 8 aún no se inicia la parte formal del curso, estas actividades son las de formación de la Comunidad de Aprendizaje y normalmente se invertían de dos a tres horas de la primera sesión. Generalmente a estas alturas del proceso ya se comenzaban a perfilar los diferentes roles que asumirían los participantes. Cabe recordar que los diferentes roles desempeñados pueden ir cambiando durante el proceso y que es posible observar dos o más roles en un solo participante, en diferentes momentos del proceso lo cual debe ser favorecido por el instructor ya que no debe permitir se rigidice algún rol dentro del grupo de aprendizaje.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CURSO

① Posterior a las actividades antes descritas, iniciaba el curso " Calidad de Servicio " promoviendo la reflexión de los participantes sobre las " Razones para adoptar un programa de calidad en Tel-Mex, solicitándoles el llenado de los formatos correspondientes de manera individual, subgrupal y cerraba con el grupo total para concretizar, las cinco razones más importantes, para ellos .

② Presentación teórica de los conceptos, Calidad, Necesidad de la Calidad, y Filosofía de la Calidad .Ejercicios de reflexión sobre " Qué es calidad en un restaurante " se le preguntaba al grupo (¿Qué le gustaría encontrar en un restaurante para estar satisfecho como cliente?). Se define con el grupo en una lluvia de ideas el total de los requerimientos. Hacen énfasis en la diferencia entre lo caro lo fino, lo que espera y lo que necesita el cliente, y se concluía con la reflexión de que el cumplimiento de todos los requerimientos es el significado de la "calidad ".

③ Presentación teórica de conceptos durante 30 minutos. Continuaba la sesión con el ejercicio " El éxito esta en la Calidad " que consiste en la elaboración de barcos de papel, bajo especificaciones, en subgrupos; este ejercicio siempre lo considere de alto impacto pues al hacer el análisis de la dinámica el participante se pone en contacto con los términos antes vistos (Calidad , productividad , prevención, costo de la no calidad, pérdidas y ganancias, Calidad a la primera) se procesaba el aprendizaje a nivel grupal, al darse cuenta de que no planeaban sus acciones y esto tenía un alto costo para la empresa y ellos mismos, se sensibilizaban respecto al tema.

Ⓞ Se promovía la reflexión sobre ¿ Cuáles son nuestras áreas de oportunidad en el desarrollo de mi propio trabajo en cuanto a: Costos de Prevención, Costo de la No Calidad, Se concretaban compromisos o acciones de mejora personales.

Ⓞ Exposición de los principales exponentes de la calidad, este punto en el tercer curso que impartí lo eliminé ya que según las guías de instrucción se explicaba apoyándose en acetatos, durante 25 minutos, lo sentía muy técnico y a los participantes les cansaba esta parte, pues cabe mencionar que el nivel académico con el que cuenta este personal es completamente heterogéneo tenían desde analfabetas hasta licenciados en diversas profesiones entre ellos ingenieros, dentistas, veterinarios, químicos etc. y opte por solo hacer la lectura comentada la mayoría de las veces la dejaba como tarea y al siguiente día se comentaba como primer actividad.

Ⓞ Proyección de la película " Calidad en México " Premio Nacional de Calidad 1992 promovía la reflexión y aprendizaje al respecto, la película es muy motivante y despertaba mucho interés en los grupos por la relación que establece entre ellos, sus familias, la empresa y la calidad. Trata acerca de las características de los ganadores del Premio Nacional. Se cierra la actividad con comentarios acerca de la película.

Ⓞ Llenado de cuestionarios " Estándares individuales de Calidad", realizados en forma individual. Esta actividad se le dificultaba a la mayoría de los participantes, pues la guía de instrucción no marca un tiempo para explicar la elaboración de objetivos la tarea consiste en concluir :

- ◆ Mis objetivos son claros?
- ◆ Tengo definidas mis actividades?
- ◆ Soy una persona de estándares?
- ◆ Me encuentro satisfecho?

La manera en que lo maneje, fué siempre con una breve explicación de como establecer "metas vitales " me di cuenta que la consigna de elaborar " objetivos ", la sentían muy complicada dedicaba unos minutos para explicarles como redactar objetivos. De hecho me hubiera gustado quitar esta actividad y pasarla a el tercer día de proceso. Pues para contestar estas preguntas se necesitaba que el grupo se encontrara en una etapa del proceso grupal más avanzado, sin embargo nunca lo hice.

La actividad finaliza comentandola en parejas.

⊕ ¿ Reflexión grupal sobre ¿Qué es Calidad en Materia Telefónica ? ¿Qué esperan los clientes del servicio Telefónico? ¿Cuáles son sus requerimientos? ¿Qué nivel de satisfacción tienen nuestros clientes actualmente?. Se anotan las respuestas en hojas de rotafolio por equipo y se procesaban a nivel grupal.

⊕ Se les pedía para cerrar el día realizáramos una visualización de la empresa acerca de ¿Cuál sería la noticia periodística de la situación de la empresa, si no mejoramos nuestros niveles de calidad el lo. de Enero de 1997?. Trabajando grupalmente plasmando la noticia en una hoja de rotafolio.

Durante este ejercicio todo era diversión aunque lo que redactaron era verdaderamente drástico. Desde noticias que hablaban de "Telefonistas un plantón en el Angel de la Independencia hasta " Suicidos colectivos por no tener de donde sacar para dar de comer a sus hijos". Aunque la ejecución de la tarea era altamente divertida los llevaba a la reflexión y cuando se hacía la retroalimentación para cerrar el ejercicio, lo analizaban como algo que si podía llegar a suceder y que lo mejor era hacer "algo " por la empresa para mejorarla y ellos como integrantes del equipo de trabajo también, debían de hacer un esfuerzo adicional. Fin de la primera sesión.

• SEGUNDO DÍA

Iniciaba a la hora programada 8: 00 hrs a.m. detalle que cuide y pude cumplir en todos los eventos ya que me manejé con mucha precisión en los tiempos pues tanto el programa como el grupo así lo demandaba. Y los representantes de Tel-Mex lo exigían , además de que es uno de los compromisos entre otros tantos que debe cuidar todo instructor.

⊕ Recapitulación del día anterior, realizando un chequeo del nivel de comprensión de los conceptos planteados.

⊕ Lectura comentada de los tres principales exponentes de la Calidad.

⊕ Se hacía el ejercicio de " Lazarillo " la experiencia de servir y ser servido.

El cual consiste en hacer un recorrido con los ojos vendados, en las instalaciones donde se impartía el programa, marcándoles algunos límites, se hace en parejas uno es "guía y el otro es ciego. Retroalimentación a nivel grupal acerca de la experiencia de servir y ser servido

⊕ Promovía una reflexión sobre :

.....

Cuando se habla de servir en qué personas piensan ¿ Porqué ? ¿ Cuáles son sus características?.

* Explicación teórica de los conceptos Misión, Trabajo como un Servicio y el llenado del formato " Actitudes personales del Servicio "este ejercicio promovía la reflexión personal, se acompañó de música para evitar que alguno de los participantes interrumpa la actividad del resto del grupo y favorecer la tarea. Al finalizar solo se les pregunta ¿Como se sienten con este ejercicio? ¿ Cómo se sienten con sus actitudes actuales?, generalmente respondían que necesitaban cambiar, sobre todo con la familia y la empresa.

* Proyección de la película " Soy tu cliente recuérdame ", trata acerca de un individuo que sale a solicitar varios servicios en diferente sitios y en todos recibe una pésima atención, procesamiento del aprendizaje, comentaban algunas experiencias de este tipo y posteriormente resolvían el cuestionario " Capacidad para relacionarse con los Clientes", y compartían el aprendizaje. Todos obtenían puntajes muy altos y al darse cuenta del promedio grupal que obtenían, se cuestionaban la falta de honestidad para resolverlo.

* Ejercicio "Los Rompecabezas", la tarea consistía en que por equipos tenían que armar un rompecabezas que viene incompleto, requiriéndose la interdependencia con otros grupos. La reflexión se hacía sobre ¿Quiénes son nuestros clientes internos? y ¿Cuál es nuestro nivel de servicio y colaboración?. Este ejercicio lo cerraba hasta que el grupo terminaba de armar todos los rompecabezas. La guía indicaba un tiempo límite, pero lo consideré un ejercicio que generaría frustración, por lo cual decidí permitir que concretaran la actividad.

Se analizaba la necesidad de la interdependencia para el logro de los objetivos en toda organización por pequeña o grande que esta sea y con comentarios del grupo relacionados con la falta de apoyo por parte de los jefes, el Area de Comercial y Finanzas.

* Continuaba el tema Servicio con una presentación teórica de 90 min. marcados en la guía. Empleaba la mitad del tiempo y el resto en una actividad que le llamaba "Las enchiladas", pues este tipo de expresiones se identificaba con las características de la población, Craig y Bittel, (1971) hablan respecto a la flexibilidad del lenguaje del instructor durante el proceso enseñanza-aprendizaje como un activador del aprendizaje cuando la terminología utilizada es familiar al participante.

Consistía en pedirles que en equipo prepararan "las enchiladas" que a mí me gusten, porque llegaría a pedirles una orden.

La creatividad de los participantes en verdad era impresionante. Hacía un recorrido por los restaurantes y entre ellos evaluaban el trabajo de cada restaurante. Tomando en cuenta todos los puntos revisados en la teoría. Algunos grupos se iban a la tarea y jamás preguntaban "como me gustaban" esta dinámica se retomaba para reforzar la idea de "calidad y la parte de que calidad es cubrir la expectativas del cliente.

* Presentación teórica de conceptos Momentos de Verdad y el papel del personal que atiende al cliente, en forma muy general se explicaba " Mapa de momentos de verdad " y ellos hacían comentarios, proponiendo algunos mecanismos para mejorar los momentos de contacto, analizándolo a nivel grupal desde la especialidad de Planta Exterior. Comentando lo que ya venía haciendo la empresa.

* Nuevamente se les pedía que hicieran una visualización de Tel-Mex en el año 2000 (Si instrumentamos un programa de "Calidad de Servicio") ¿Qué dirían los periódicos de la empresa el 10. de Enero del año 2000? a nivel grupal como en el día anterior, ahora haciendo la retroalimentación comparando una noticia y otra cerrando con una comparación entre las noticias positivas y las negativas.

Finalizaba el primer curso y se les preguntaba como se habían sentido durante esos dos días de trabajo y si tenían alguna sugerencia que quisieran hacer. La mayoría de las veces los comentarios estaban relacionados, con la falta de actividad física, pues están muy acostumbrados a trabajar en la calle, pedían actividades en las que se pudieran mantener de pie. lo cuál invariablemente consideré indispensable para los grupos.

• TERCER DIA

Inicio del curso " Atención al cliente "

* Exposición teórica de el cambio de las condiciones socio económicas del país .

El papel del individuo de la transformación de la sociedad.

El papel que ellos juegan en la empresa como "agentes de cambio", su colaboración en el éxito o fracaso e imagen de la empresa. Esta exposición debía hacerse dinámica llevando al grupo a participar, con el objeto de ubicarlos en las condiciones que genera la economía en el momento actual.

* Se les pedía que en el formato " opinión actual y opinión deseada " del cliente anotarán por equipos lo anterior. Se analizaban las ideas planteadas y cerraba con la pregunta ¿Les agrada lo que piensan nuestros clientes?.

Nuevamente se retomaba el concepto de servicio, calidad y actitud en el servicio, soberanía del más fuerte y desaparición del más débil en la economía de libre mercado (con once acetatos).

* El perfil de los clientes . Se revisaba la identificación y ubicación de los clientes, el sistema cliente - proveedor interno y externo, identificación y ubicación de seis diferentes tipos de clientes según lo plantea Erik De la Parra, con una lluvia de ideas para resolver el ejercicio ¿Quiénes son los clientes externos del Area de planta exterior?

Con ayuda del formato invitaba al grupo a analizar y discutir el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente y las " repercusiones de la insatisfacción" en este momento tenía que cuidar que en el grupo se creara una clara conciencia de la importancia de los momentos de verdad cerraba preguntándoles " ¿A ustedes les gusta lo que dicen los clientes de la empresa? " promovía la reflexión . Los comentarios de parte del grupo, eran en el sentido de no saber como responder ante las quejas pues ellos trabajan con un sistema de "Ordenes de trabajo" las cuales les son proporcionadas en los Centros de Trabajo y son las que deben ejecutar durante el día, además que tienen prohibido atender una solicitud en la calle sin autorización.

* Continuaba la sesión con una técnica de "Dramatización", se les pedía que en subgrupos se platicaran una situación real con un cliente " quejoso " y seleccionarían la más difícil de manejar, para que todo el grupo les diera alternativas de solución, recurría a las láminas de Detección de Expectativas y le recordaba los acuerdos de participación que " ellos " habían propuesto, afortunadamente nunca se negaron a participar en el ejercicio. Retroalimentaba con las técnicas de 5 pasos para manejar quejas .

Eric de la Parra (1992) habla de cinco diferentes tipos de clientes y su respectivo manejo; esta información la incluí en el temario por considerarlo adecuado para complementar el tema y elimine los temas que se repetían en un curso y otro. (Ver temario).

Continuaba con una breve explicación sobre las diferencias entre percibir, oír y escuchar, para el manejo de quejas y convertirlas en un "Momento de Verdad" satisfactorio para ambos: el cliente y el técnico . Proyección de la película "Como manejar una queja ", se invitaba a que cualquiera de las parejas que ya había dramatizado su situación real ."Ahora que ya vimos la película" dramatizarán con lo aprendido en la película y los comentarios del grupo.

Esta actividad hacía que el grupo retomara las sugerencias y el aprendizaje se percibiera más de cerca. Fin de la sesión.
Las tres sesiones restantes se manejaban de manera similar (ver anexo II Guía de Instrucción).

8. EVALUACION



Solamente si nos interesamos en todo lo que ocurre a nuestro alrededor, sin menoscabo de prestar más atención a cierto campo, merecemos el calificativo de universitarios, es decir, interesados en lo que ocurre en el universo. En nuestros días empieza a desaparecer, afortunadamente el especialista con panoramas estrechos.

El científico merece tal denominación no solo porque conoce los principios y leyes de la ciencia, sino por su actitud lógica, que le lleva a comportarse de una manera racional y sistemática. No es el campo de estudio sino la actitud y la conducta, las que definen al científico" Arias F.(1994).

Por mucho que el psicólogo se compenetre en los problemas epistemológicos, en las técnicas metodológicas y en diversos sistemas teóricos; por demasiado ocupado que se encuentre en encontrar problemas significativos para el avance de la ciencia, tiene como fin último mejorar la condición humana. Para mi gusto el humanismo debe impregnar e iluminar toda la ciencia, así como el quehacer profesional.

La ciencia especifica condiciones de evaluación. Es muy común en las organizaciones, que algún método, procedimiento o doctrina proveniente de los Estados Unidos o Japón creen les va a proporcionar resultados magníficos: Se instalan así, muchos sistemas, tales como Círculos de Calidad, "Producción Justo a Tiempo", Calidad Total, etc., sin las adaptaciones y evaluaciones necesarias. Muchos fracasos no se han dejado esperar, así como también ha habido muchos éxitos. Falta investigación necesaria para encontrar los factores importantes en cada uno de esos desenlaces.

Lo anterior se puede constatar con lo que ha estado sucediendo en nuestro país ya que no es solo en la empresa que estoy reportando donde se han aplicado este tipo de estrategias.

Como decía William James "La psicología puede establecer expectativas generales, pero es incapaz de escribir biografías por anticipado". En adición, no olviden los científicos de comportamiento que su principal objeto de estudio, el ser humano, guarda una actitud. Así, al predecir, corren el peligro de que, los sujetos de predicción al conocer el ámbito de ésta, actúen en forma contraria, si están interesados en hacerla fracasar, tal vez por situaciones intrapersonales, como lo ha hecho notar Scriven (1965).

También puede darse el caso de que algunos conceptos al popularizarse, hagan variar diversas actitudes y opiniones, encontrando modificaciones en los resultados sucesivos. Arias (1994).

EFFECTOS DE LA CAPACITACIÓN QUE SE DEBEN MEDIR

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos que la capacitación que se pueden evaluar: Dessler (1994). Reacción, Aprendizaje, Conducta y Resultados.

En cuanto a la Evaluación de Reacción. Este es un cuestionario que permite conocer cuál es la opinión de los participantes, acerca del contenido del curso, el paquete didáctico que se les proporciona, las instalaciones, las técnicas de enseñanza empleadas, el desempeño del instructor, y aquellos asuntos que sean de interés con relación al programa de capacitación. Este cuestionario si lo resolvían los participantes en todos los cursos, lo aplicaba el coordinador del curso de Tel-Mex, a esta información no se tiene acceso como instructor externo. (ver anexo 4)

Reacción. Primero se deben evaluar opiniones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?

En cuanto a las opiniones de los participantes hacia el curso, se pudo observar que llegaban molestos, resistente y rechazando el curso, sin embargo esta actitud cambiaba, hacían comentarios favorables, reconocían la importancia de haber recibido la información que ahí se manejaba, también lamentaban que la compañía no se los hubiese proporcionado antes.

Es importante aclarar que aunque los participantes siempre habían recibido capacitación, esta solo había sido técnica exclusivamente, esto que comento solo lo puedo constatar por los comentarios que hacían directamente los participantes al

finalizar cada evento, y lo anotaban en los formatos de evaluación curso instructor que aplicaba la empresa al finalizar cada curso, a los cuales desafortunadamente no tengo acceso por ser personal externo.

Los participantes manifestaban verbalmente su agradecimiento, lo novedoso que les resultó el participar en un evento de esta naturaleza y el deseo de que esto se continuara y se extendiera en todas las áreas que conforman Tel-Mex.

Aprendizaje. Segundo aspecto que la capacitación debe medir, es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades, y hechos que tenían que haber asimilado.

Durante el curso se hacían varias pruebas para observar el avance del grupo en relación a los conceptos manejados, a través de lluvias de ideas, revisión de lo visto el día anterior, ejercicios de dramatización donde tenían que aplicar lo visto en los temas correspondientes, y de igual forma que en el punto anterior la empresa no cuidó este aspecto pues dentro de las carencias del programa una de ellas fué la falta de un pre-test y pos-test. Que de alguna forma lo justificaron en su momento argumentando que era imposible evaluar cambios de actitudes.

Conducta. Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en el entrenamiento cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo: "Los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos que como lo eran antes". En este rubro se puede constatar la utilidad del programa en los Centros de Trabajo, pues los jefes inmediatos reportan de manera verbal que si se modificaron o disminuyeron algunas conductas: por ejemplo: la disminución de consumo de bebidas alcohólicas dentro de los baños, la mejoría en el cuidado de las unidades de trabajo (autos), el uso de uniforme por la mayoría del personal, el uso de credencial, la aceptación del personal hacia el cambio de horarios y jornadas de trabajo.

Como en el caso anterior la compañía no planeó ninguna estrategia para la medición de lo anterior. A la cual yo tenga acceso o conocimiento.

Resultados. Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar "¿qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados? ¿Descendió el número de quejas de los clientes con relación a los empleados? ¿Mejoró la tasa de rechazo? ¿Descendió el costo de los desperdicios? ¿Se redujo la rotación del personal? ¿Se cumple ahora con las metas de producción?" Y así sucesivamente. Por supuesto que las mejoras en los resultados son particularmente importantes.

Para evidenciar los resultados de alguna forma derivados del programa se presentan gráficos relacionados con los avances registrados en la empresa:

El programa de capacitación podría tener éxito en términos de las reacciones de parte de los empleados, un mayor aprendizaje e inclusive cambios en la conducta, Sin embargo, si no se logran los resultados, entonces, en el análisis final, la capacitación no cumplió con sus objetivos. Si ese es el caso, el problema podría estar en el programa de capacitación. Siempre hay que recordar, sin embargo, que los resultados pudieran ser inadecuados debido a que el problema no era atribuible en primer lugar a la capacitación. Dessler (1991).

La evaluación que se aplicó durante el curso a los participantes fué de tipo institucional y como lo comente en su momento no tuve acceso a ella, la única forma que pude acceder es la publicada por Tel-Mex y es la que estoy presentando.

TABLAS Y GRAFICAS

- I. Cuadro de categorías del personal que asistió al programa.
- II. Tabla de la población atendida durante el programa por fecha de ingreso a la empresa.
- III. Incremento en el número de líneas en servicio en los últimos años.
- IV. Incremento en el número de poblaciones con servicio telefónico de (1983 a 1994)
- V. Incremento de las poblaciones rurales incorporadas al Servicio Telefónico .
- VI. Cuadro comparativo entre TELMEX y sus competidores.
- VII. Cuadro de transformación competitiva.

I. CUADRO DE CATEGORÍAS DEL PERSONAL QUE CONFORMA PLANTA EXTERIOR

a) Auxiliar especial Planta Exterior.
b) Auxiliar técnico de Planta. Exterior.
c) Técnico Operario de Planta Exterior.
d) Probador de 1a.
e) Probador de 2a.
f) Probador de 3a.
g) Ayudante de Planta Exterior.

Están anotadas de mayor a menor jerarquía, el ascenso es libre y por examen de conocimientos del nivel "G al C", para los niveles "ByA", por vacante o puesto de nueva creación.

A continuación se presenta el Perfil del Puesto de Técnico Operario de Planta Exterior (TOPE), los demás puestos son similares los perfiles solo con menos responsabilidad y conocimientos hacia abajo. En el caso de los superiores son las mismas del tope aumentando su responsabilidad en aspectos administrativos y de autoridad.

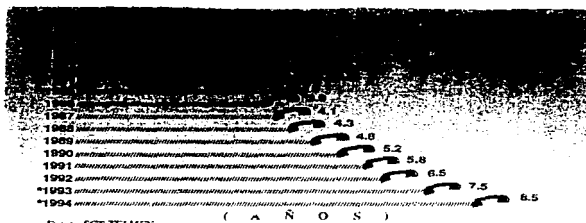
Se presenta este Perfil por ser el más representativo del personal de la Planta.

II. TABLA DE LA POBLACIÓN ATENDIDA

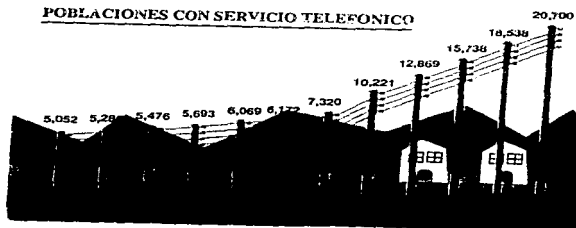
Fecha de ingreso	No. De trabajadores	%
60-70	210	9.13%
71-80	682	29.65%
81-90	1071	46.56%
91-94	337	14.65%
TOTALES	2300	99.99

Como puede observarse el mayor número de ingresos registrados en este Departamento fué en la década 80-90 este dato está relacionado, con la gran expansión de la Red-telefonica en el D.F.

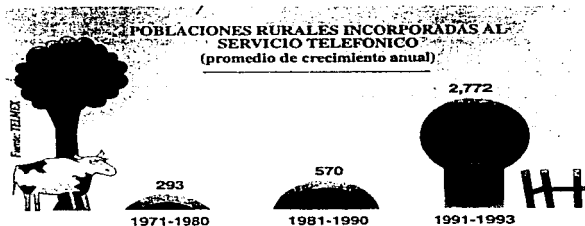
III. GRAFICA DEL INCREMENTO DE NUMERO DE LINEAS EN SERVICIO DE 1980-1994



IV. INCREMENTO EN EL NUMERO DE POBLACIONES CON SERVICIO TELEFONICO DE 1983-1994



V. INCREMENTO DE LAS POBLACIONES RURALES INCORPORADAS AL SERVICIO TELEFONICO



VI. CUADRO COMPARATIVO ENTRE TELMEX Y SUS COMPETIDORES

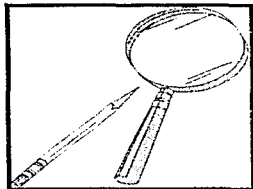
Nombre Comercial	Denominación Social	Publicación del Título de Concesión	Inversión en Millones de dólares	Poblaciones con servicio	Longitud de red de fibra óptica	Núm. de Empleados
TELMEX/LADA	TELÉFONOS DE MÉXICO S.A. DE C.V.	DICIEMBRE 10, 1990	12,000 (YA REALIZADA)	20,554 (YA REALIZADAS)	30,000 (EN OPERACIÓN)	49,900 (EN OPERACION)
AVANTEL	AVANTEL S.A.	OCTUBRE 6, 1995	1,800 (EN 5 AÑOS)	33 (EN 5 AÑOS)	20,000 (EN 5 AÑOS)	6,000 (EN ½ AÑOS)
IUSATEL	IUSATEL S.A. DE C.V.	FEBRERO 12, 1996	1,200 (EN 5 AÑOS)	69 (EN 5 AÑOS)	7,500 (EN 5 AÑOS)	2,300 (EN 5 AÑOS)
MARCA TEL	MARCA TEL S.A. de C.V.	FEBRERO 26, 1996	2,500 (EN 5 AÑOS)	61 (EN 5 AÑOS)	11,800 (EN 5 AÑOS)	500 (EN 5 AÑOS)
INVE TICOM	INVE TICOM S.A. de C.V.	ABRIL 4 1996	420 (EN 5 AÑOS)	63 (EN 5 AÑOS)	8,900 (EN 5 AÑOS)	N.D.
BESTEL (NTES CABLEADOS Y SISTEMAS)	BESTEL S.A. de C.V.	ABRIL 10 1996	130 (EN 5 AÑOS)	60 % DEL PAIS (EN 5 AÑOS)	2,250 (EN 5 AÑOS)	N.D.
MIDITEL	MIDITEL S.A. de C.V.	ABRIL 26 1996	50 (EN 5 AÑOS)	5,000 POBLACIONE S RURALES (EN 5 AÑOS)	RED SATELITAL	N.D.

Nombre Comercial	Denominación Social	Publicación del Título de Concesión	Inversión en Millones de dólares	Poblaciones con servicio	Longitud de red de fibra óptica	Núm. de Empleados
ALESTRA	SISTEMAS TELEFÓNICOS DE LA REPUBLICA S.de R.L. de.C.V.	ABRIL 30 1996	1,000 (EN 5 AÑOS)	34 (EN 5 AÑOS)	8,600 (EN 5 AÑOS)	3,000 (EN 5 AÑOS)
TELINOR	TELEFONIA INALAMBRI-CA DEL NORTE S.A de S.V.	JULIO 23 1996	1,000 (EN 5 AÑOS)	17 (EN 5 AÑOS)	RED INALAMBRI-CA	6,000 (EN 5 AÑOS)

VII. CUADRO DE TRANSFORMACIÓN COMPETITIVA NUEVA FILOSOFIA TELMEX

VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
• IDEAS	• IDEAS
Los "otros" son mis enemigos.	Los otros son mi punto de referencia.
El nombre del juego es ganar.	El nombre del juego es desarrollo continuo.
Soy mejor que ellos.	Soy importante.
Estoy separado de los demás.	Formo parte de la comunidad.
• CONDUCTAS	• CONDUCTAS
Discriminación.	Compromiso, colaboración.
Despreciar, intimidar.	Apreciar, apoyar.
Manipular, explotar.	Tener iniciativa, ser asertivo.
Actuar seriamente con miedo.	Actuar seriamente con entusiasmo.

9. ANÁLISIS



Como se menciona anteriormente en este reporte acerca de la capacidad del individuo para aprender durante toda su vida descubrir, asimilar transformar y transformarse a sí mismo en interacción con el medio físico y social en que vive, se observa que de manera más o menos estable, se dio el proceso de aprendizaje, lo cual se puede observar en los cambios que reporto, tanto en el individuo como en la organización.

La capacitación al igual que las medicinas puede ser peligrosa, pues un curso de Calidad mal dirigido puede provocar malestar, en cualquier empresa, al propiciar cambios de conducta no deseados, así como el sobrecapacitar puede crear falsas expectativas en el personal y frustraciones por no estar en posibilidades de aplicar lo que se aprendió, otro riesgo al que deben estar sensibles las empresas es la de caer en el absurdo de capacitar por capacitar, por solamente cumplir con un ordenamiento legal por esto es que se dice que la capacitación es de empleo delicado.

Así pues ahora que tengo esta fundamentación teórica, estoy convencida de que corresponde a la empresa crear y mantener condiciones bajo las cuales los trabajadores continúen su actitud de servicio hacia el trabajo.

Ya que la capacitación que se les proporcionó, fué a través de un aprendizaje planeado o sistemático, que organizó de manera intencionada y conforme finalidades concretas la empresa concretamente la de mejorar la calidad en el Servicio al Cliente, a través de sensibilizar a su personal para promover un cambio de actitud hacia la empresa y el trabajo. Impactando indirectamente en otras áreas del individuo como fué en el área personal y familiar.

Todo lo anterior a partir de técnicas motivacionales empleadas durante la impartición de cada curso en cada uno de los grupos atendidos.

Sería muy riesgoso afirmar que los cambios observados en el personal se atribuyen a mi intervención como instructor, por carecer de instrumentos confiables de medición, pues dentro del diseño del material del instructor no se incluía hacer un pre-test y post-test lo cuál hubiese sido de gran ayuda para completar el trabajo que expongo.

Sin embargo si se pueden atribuir al proceso grupal algunos de los cambios que vivenciarón los participantes, ya que como sostiene Santoyo (1981) el cambio de conducta se da como resultado de la interacción en el intento de la apropiación de un conocimiento.



Es decir que el grupo es fuente aprendizaje y este factor influyó en los participantes, pues el ambiente que se generó en los grupos de reflexión y de análisis en torno a la situación de la empresa y la situación personal, en cuanto a la carencia de estándares de calidad y la necesidad de calidad así como la inminente amenaza de la presencia de la competencia esto los llevaba necesariamente a modificar conductas

Otro de los elementos que se pudieron observar fueron los relacionados con los roles de miembro de grupo pues es claro que en todo grupo se manifestaron los Roles positivos, negativos, y los neutros que no interfieren pero que tampoco facilitan el desarrollo del grupo Sanchez Elda (1992). Y la importancia del instructor para no permitir que se rigidize ninguno de los roles para el avance del grupo y del objeto de conocimiento.

También me he percatado de la importancia del papel del psicólogo en este tipo de procesos organizacionales. Pues un programa de esta magnitud dentro de una empresa, implica cambios en el Sistema Total, es decir en cada uno de sus subsistemas, tener un enfoque de sistemas es indispensable en el capacitador.

El psicólogo como instructor debe actuar con sentido de ética profesional, respeto a la individualidad, y hacia la institución que le ha conferido un trabajo determinado.

Comprender que en la capacitación todo trabajador tiene derecho a elevar su nivel de vida y productividad, y que el término capacitación debe entenderse como educación para el trabajo, por lo tanto la función del instructor llevará implícita la capacidad y la mística de ser educador.

También es importante hacer mención que el trabajar el tema de "Calidad", desde la primer sesión con los grupos hace que estos demanden cada vez más del instructor en todos los niveles, desde dominio del tema en cuestión, pasando por el manejo de materiales y equipo instruccional, hasta la puntualidad y precisión en todas las acciones que el instructor ejecute, pues tiene que predicar con el ejemplo.

Anteriormente la calidad estaba dirigida hacia el producto, en la actualidad la calidad esta encausada hacia el servicio. Esta idea les parecía totalmente novedosa, sin embargo la aceptaban. Pues ellos se habían capacitado permanentemente en otro concepto de la calidad, que consistía en el dominio de la tecnología de punta que se maneja en la empresa.

Aubert y Gaulejac (1991) mencionan que a menudo las empresas acuden a las consultorías en búsqueda de seminarios y cursillos que ayuden a sus cuadros a ser más eficientes.

Mediante la utilización de técnicas inspiradas en las artes marciales, el hinduismo, la bioenergía, la psicología conductista o el entrenamiento de comandos militares, se ofrecen programas de formación que mejoran la productividad de los trabajadores y logran su identificación con los objetivos de la empresa y así la dirección de una empresa y la gestión se convierte en una ciencia exacta sujeta a cuatro leyes.

La Ley de la Motivación

Que consigue sustituir la obligatoriedad del trabajo por el amor a empresa "He de amar apasionadamente mi trabajo". El lazo con la empresa se concibe como un vínculo amoroso; el amor va a cambiar al trabajador haciéndolo activo, infatigable e inteligente.

La Ley de la Presión Ajustada.

No hay que exigir a los individuos más de lo que pueden dar. Objetivos inalcanzables solo generan angustia y miedo al fracaso, pues un "grado de exigencia" mayor es el punto de partida para la espiral de la desmotivación".

La Ley de la Recompensa Eficiente.

"Cuanto más se le dice a un trabajador que es muy bueno en los puntos en que lo es mas bueno se convierte y en los puntos adyacentes. El individuo busca mejorar sus actividades para obtener placer de recompensa y su autoestima, que se transforma en motor del proceso motivacional, y está en cierto modo "condenado a triunfar"

La Ley de la sanción a los que no siguen las reglas del juego.

La sanción deberá ser rápida y bien dirigida, pero a la vez habrá de permitir al trabajador volver a entrar en el juego de forma positiva. La idea de juego es esencial. Se puede hacer todo siempre y cuando se acepten las reglas. Pues jugar a la vez que te permite ganar, te obliga a participar y a respetar las reglas.

Analizando la estrategia TELMEX, podríamos verla desde estas cuatro leyes, que aunque parecen ser un tanto perversas, son la leyes que se han manejado en otras organizaciones como Procter & Gamble, IBM, Rank Xerox, American Express.

Se ha visto que el principio de Calidad en el Servicio, comprende desde la exigencia de la calidad en lo que se refiere a la producción hasta un sistema moral que engloba al individuo en su plano tanto personal como profesional, que contribuyen a enraizar en el corazón del individuo los principios de dinamismo y éxito profesional como necesidades no sólo económicas sino también morales.

Aunque ya se habla del alto costo que este tipo de estrategias organizacionales representan para el individuo en "estres", pienso que es más costosa la no calidad, siempre y cuando se concilien el beneficio económico, el respeto ecológico, el desarrollo cultural y social de los mexicanos y el equilibrio psicológico de los individuos. Por lo tanto, considero que deben continuarse este tipo de programas en las empresas.

Otra parte que vale la pena analizar es la importancia de la Capacitación, pues es claro que una vez que se capacita un trabajador jamás le podremos quitar lo aprendido y el conocimiento adquirido se convierte en una herramienta para su provecho personal, que le puede abrir nuevas expectativas de trabajo. Pues un trabajador capacitado, sabe que se puede desplazar con más elementos en el mercado de trabajo es decir que la capacitación contempla la Movilidad Social. Permitiéndole al trabajador cambiar de empleador en la búsqueda de mejores ingresos o condiciones de trabajo o el derecho de ejercer su libertad y decidir no emplearse con otra organización.

Es una forma de ir curando las imperfecciones que tuvo la educación formal y nos permite que todas las personas que así lo deseen desarrollen sus habilidades, en algo muy práctico, sencillo que esta muy cercano de su nicho de trabajo además le permitirá tener una mejor apreciación de su persona.

La capacitación no es una actividad que esté exclusivamente diseñada o creada para los psicólogos o administradores. Ni para los profesionistas. Al contrario es un campo abierto para cualquier persona que domine alguna actividad y tenga la habilidad de transmitir sus conocimientos puede ingresar facilmente en esta interesante fuente de empleo.

10. CONTRIBUCIÓN



El finalizar el presente reporte me ha llevado a reflexionar como es que este trabajo contribuye y a quienes les puede servir, después de hacer esta revisión he llegado a lo siguiente.

En primer término considero que es un documento en el que se compilan los aspectos más relevantes de la Capacitación puede servir como material de consulta para los estudiantes del Area de Psicología del Trabajo, que se encuentren cursando la materia de Capacitación, en el momento en que les pidan diseñar un curso aquí encontrarán una respuesta.

También puede ser de ayuda a los colegas interesados, que necesiten impartir un curso con una población similar a la que se reporta ó el tema que se maneja, se evitará la búsqueda de materiales en diferentes fuentes, además que aquí plasmó mis experiencias, en lo referente a la instrucción.

A los académicos que no han tenido una práctica profesional en las organizaciones de trabajo les menciono los problemas a los cuales se enfrentan los capacitadores y la importancia de buscar la oportunidad de intervenir en este campo.

Para todos aquellos empleadores que no son psicólogos, el documento les señala lo que se puede hacer y les menciona las habilidades que los psicólogos desarrollamos en la academia y la forma en que se enlaza la teoría con la práctica.

Al ejercicio profesional de la Psicología a nivel internacional, pues aún existen países como Nicaragua, Honduras, Ecuador, donde los psicólogos siguen trabajando en las partes tradicionales de la Psicología Clínica, tal vez esto les sirva como un granito de arena que pretende ayudar a iniciar "algo".

A los compañeros que están realizando "Reporte Laboral", independientemente del área en la que estén trabajando, pues también es parte de mi experiencia el haber consultado otros reportes, que fueron de gran ayuda para darme estructura.

Al realizar el "Reporte Laboral" pude rescatar lo valioso de la formación que nos proporciona la Universidad, a los estudiantes, pues me he dado cuenta de que todas y cada una de las materias contenidas en el programa académico, han sido de gran utilidad al enfrentar y resolver problemas relacionados con la profesión.

También me pude percatar que la labor del instructor de capacitación de personal no se reduce a la transmisión de conocimientos sino que va más allá. Y que el capacitador profesional debe ser un desarrollador de empresas, y tener como misión, generar conducir y cuidar la salud organizacional y especialmente la salud individual.

Por lo tanto debe conocer la empresa en la que está interviniendo, sus objetivos institucionales, los puestos que ha de capacitar y el perfil de los capacitandos, incluyendo aspectos de cultura y valores de la población con la que ha de trabajar, para tener claridad de las conductas que ha de promover como efecto de su intervención.

Todo esto me ha servido para confirmar la importancia del experto en análisis de la conducta del ser humano y de manera especial en el ambiente laboral pues gran parte de la vida del hombre es en su trabajo.

Por esto creo que contribuyo aunque de manera modesta para destacar la importancia de nuestra profesión, la cual debe ser ejecutada de forma ética y científica, para lograr participar en la construcción de un país preparado para enfrentar los amenazantes embates del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Albrecht, K. y Lawrence J. (1991). La Excelencia en el Servicio. Colombia.: LEGIS.
- 2.-Albrecht, K.(1988). "La Gerencia de Servicio". Colombia.: LEGIS.
- 3.-Albrecht, K.(1988). "La Revolución en el Servicio". Colombia.: LEGIS.
- 4.-Albrecht, K.(1990). "La revolución en el Servicio". Colombia, LEGIS.
- 5.-Arias, F.(1980). Administración de los Recursos Humanos. Méx.: Trillas.
- 6.-Aubert, N y Gaulejac, V. (1993) El coste de la excelencia. Barcelona : Paidós
- 7.-Bloom, B.S. y Cols. (1975) Taxonomía de los objetivos de la educación . El Ateneo.Arg.
- 8.-Carlzon, J. (1991). "El Momento de la Verdad", Méx.: Ed. Diaz de Santos.
- 9.-Craig, R. y Bittel, L. (1979). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Méx.:Ed. Diana..
10. Claude S. George, Jr.(1980).Historia del Pensamiento Administrativo.-Madrid. Ed. Prentice Hall.
- 11.-Crosby, P. (1990). Hablemos de Calidad. Méx.: Mc. Graw Hill.
- 12.- Chehaybar, y K.E(1994). "Elementos para la fundamentación teórico-práctica del proceso de aprendizaje grupal" Perfiles Educativos.63, pag. 43-58 CICE-UNAM
- 13.-De la Parra E. (1992). ¿Que es el Servicio? Revista EXCELLENTIA Jun. 92.
- 14.- Deutsch.M. y Krauss.R.(1994).Teorías en Psicología Social.Méx. Paidós.
- 15.-Dessler, G. (1991). Administración de Personal. Méx.: Ed. Prentice-Hall.
- 16.-Díaz, Estrada ,García y Rodríguez.(1988). El primer contacto entre el consultor y el equipo de trabajo .Tesis Psicología .UNAM .
- 17.-Dunnette y Kirchner W.(1979) Psicología Industrial, Mex. Trillas
- 18.-Flippo, E. (1980). Principios de Administración de Personal. Méx.: McGraw-Hill.
- 19.-Gago.H. (1992). Elaboración de cartas descriptivas.Méx. Trillas.

- 20.-Ginebra, J. y Arano R. (1991). "Dirección por servicio. La Otra Calidad", Méx.: McGraw Hill.
- 21.-Gitlow H. Gitlow S. (1989). Como Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Colombia.: Ed. Norma.,
- 22.-Huchin, E. (1992). Hacia un País Distinto. Méx.: Ed. Patria.
- 23.-Ishikawa, K. (1991). ¿Que es el Control Total de Calidad?. Colombia.:Ed.Norma.
- 24.-Jurán, J. M. (1990). Jurán y la Planificación para la Calidad. Méx.: Díaz de Santos S.A.,
25. Laffite, B. (1977) Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de Supervisores. UNAM Tesis.
26. Laffite, B. (1992) Fines, Políticas y Conceptos Básicos de Capaitación. D:D:F:
- 26.-Mc Cann, R. (1991). "El Placer de Servir". Méx.: Pax México.
- 27.-Cgliastri, E.(1988). Gerencia Japonesa y Círculos de Participación. Colombia.: Ed. Norma.
- 28.-Parada, G. y Valdovinos, T. (1993). Evaluación de un curso de capacitación en la UNAM. Tesis UNAM,
- 29.-Picazom, L. R. y Martínez. F. (1991). "Ingeniería de Servicio". Méx.: McGraw-Hill.
- 30.-Pinto V. R. (1990). "Proceso de capacitación". Méx.: Ed. Diana.
- 31.-Pick. Susane. (1995). Como investigar en ciencias sociales. Trillas .mex.
- 32.-Programa de Formación de Instructores. (1984). Productora Nacional de Radio y Televisión.
- 33.-Programa de Formación de Instructores. (1993). Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

- 34.- Reza T. (1995) El ABC del administrador de la capacitación. Mex. Panorama Editorial.
- 35.-Rico, R. R. (1988). Calidad Estratégica Total. Buenos A-Bogota.: Ed. Macchi.
- 36.-Rodríguez. M. J. R. y Ramos S. (1988). "Técnicas de Negociación". Méx.: McGraw-Hill.
- 37.- Sánchez, E.(1991).Psicología del Trabajo y Dinámica de Grupos. Méx. UNAM Fac. De Psicología.
- 38.-Siliceo, A. (1987). Capacitación y Desarrollo de Personal. Mex.: Ed.Limusa, S. A. de C. V
- 39.-Smilth.B.J. Delahaye.L.B.(1990) El ABC de de la CapacitaciónPráctica. Mex.Mc Graw Hill.
- 40.- Trueba :D.(1976). Sociología de la empresa. Méx. Instituto Mexicano de Estudios Sociales.
- 41.- Zarzar, Ch. C.(1980).La dinámica de los Grupos de Aprendizaje desde un enfoque operativo. Perfiles Educativos 914-36. CISE-UNAM
- 42.- Juan B. Cament. Beltrán. Ley Federal del Trabajo Comentada Editorial Esfinge (1992)
- 43.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Editorial Alco México 1994

ANEXOS

ANEXO . PERFIL DE PUESTO

ESPECIALIDAD : Planta Exterior .

DEPARTAMENTO : Redes .

CATEGORÍA : Técnico Operario de Planta Exterior .

• **A . Función (es) Principal (es) .**

Desarrollara trabajos de operación, instalación, construcción, canalización, ampliación, modificación, montajes, desmontajes, conexión, consolidación, y mantenimiento de la planta exterior, de acuerdo a lo que establece la cláusula 9a del C . C . T .

Asimismo de acuerdo a instrucciones del personal de confianza de la especialidad o al trabajador de categorías superiores que este designe, coordinara a grupos de trabajadores de categorías inferiores, en la ejecución de ordenes de trabajo de las labores descritas anteriormente.

• **B . Actividades Principales**

1. Ejecutara rutinas de localización, prueba , arreglos y liquidación de daños en la planta exterior y sus medios de transmisión de acuerdo a las ordenes de mantenimiento.
2. Atenderá la operación del sistema de sobre presión de aire y ejecutara los arreglos de daños en la red derivados de los reportes emitidos por dichos sistemas.
3. Ejecutará trabajos de instalación y mantenimiento de líneas privadas y de abonados (clientes) y de equipos y accesorios y extensiones de conmutado, este ultimo aspecto a excepción de la ciudad de México y zona conurbada .
4. Realizara trabajos de construcción de red necesidades de instalación de servicios y mantenimiento, de acuerdo a instrucciones del personal de confianza o personal de categorías superiores que este designe .

5. Organizara, controlara y asignara labores en campo, de reconstrucción, canalización, mantenimiento y desmontajes de la red, a personal de categorías inferiores.

6 . Ejecutara reconcentraciones, reconstrucciones y consolidaciones de acuerdo a programas de trabajo establecidos por la empresa .

7. Ejecutara los ordenes de mantenimiento que amparan trabajos de montajes, conexión y desmontajes de la Planta Exterior y sus medios de transmisión .

8. Elaborara croquis que permitan la ubicación de daños así como la descripción de los trabajos y unidades de la Planta necesarios para su arreglo y liquidación .

9. Aplicara rutinas de mantenimiento de acuerdo a reportes emitidos por sistemas de supervisión de la Planta Exterior .

10 . Utilizara los equipos de medición y prueba que le permitan el diagnóstico y localización de daños en la Planta Exterior .

11. Realizara todas las labores de categorías inferiores .

Asimismo realizara las actividades de carácter complementarias asociadas al puesto para el logro de las funciones principales del mismo .

Condiciones de trabajo .
Iguales a las del puesto anterior.

ANEXO 2. MEJORAS PUBLICADAS POR LA REVISTA "VOCES"

En la revista "Voces" Julio (1995), se comenta respecto a la competencia".

Estamos ya inmersos en una lucha sin tregua por la preferencia de los clientes. La competitividad consiste precisamente en eso : en hacer que los clientes prefieran nuestros productos y servicios a los de otras empresas. Nuestros competidores no son débiles ; muy al contrario, nos enfrentamos a verdaderos gigantes en el mundo de la telecomunicaciones. Sin embargo, la competitividad no implica sólo ser mejor que los demás; ser competitivo es ser siempre mejor que uno mismo . Hacer hoy las cosas mejor que ayer, superarse día con día y establecer metas cada vez más ambiciosas.

Nos debemos a los clientes, que son los que pagan por los servicios que prestamos. Son los clientes los que determinan nuestros crecimientos, ellos establecen cuáles servicios necesitan y en qué tiempo quieren ser atendidos. Si nos satisfacemos las necesidades de servicios de los clientes, éstos se irán a otra compañía que si cumpla con sus expectativas . Y per cada cliente insatisfecho con nuestros servicios, estaremos poniendo en peligro la viabilidad y el futuro de nuestra Empresa.

Para evitar que los clientes prefieran los servicios de otras compañías , no basta con satisfacer sus necesidades. Queremos mantenernos y superarnos como una Empresa líder, y para ello necesitamos anticipar, entender y superar las expectativas de nuestros clientes.

Si queremos mantener nuestros liderazgo, estamos obligados a proporcionar a nuestros clientes nuevos y mejores servicios, sin conformarnos con sólo cubrir sus requerimientos, sino darles a conocer, ofrecerles y proporcionales mejores alternativas para satisfacer sus necesidades de telecomunicaciones.

Pero además, Teléfonos de Mexico no debe ni puede ofrecer sólo servicios y productos de telecomunicaciones. Debemos actuar con imaginación y creatividad para ofrecer servicios y productos de calidad a nuestros clientes. Debemos estar siempre a la vanguardia tecnológica, desarrollando nuevos productos y servicios. Pero no cualquier tipo de productos y servicios. Serán servicios de gran valor, de un valor adicional para nuestros clientes, de un valor que no pueda obtener en ninguna otra compañía.

Teléfonos de México debe ofrecer a sus clientes oportunidades: oportunidad para establecer un negocio, cerrar una transacción comercial; oportunidad para comunicarse con sus seres queridos ; oportunidad para acortar distancias y ahorrar tiempo y dinero y oportunidad para salvar vidas. En esa capacidad para ofrecer oportunidades a nuestros clientes reside lo fundamental de la transformación de Teléfonos de México en una gran empresa de servicios de telecomunicaciones .

- Los días que se tarda la instalación del servicio a partir de la contratación son 35 .
- El 3 por ciento de las personas encuestadas comentó que el servicio no funciona bien desde la instalación .

REPARACIONES

- De las personas encuestadas, el 2 . 8 % tuvieron descomposturas en el último año
- El promedio de días para poner en funcionamiento el servicio cuando no funciona es de 21 .
- Las veces que se comunicaron al 05 para reportar una falla en el servicio es de 9 .
- El 5 por ciento de las personas salió a buscar al técnico para solicitar la reparación del servicio .
- El 1 por ciento de las personas dieron propina condicionada .
- El 3 por ciento de las reparaciones se vuelve a descomponer .

OFICINAS COMERCIALES / CEICOS

La disponibilidad para brindar el servicio :

- En las Oficinas Comerciales el 44 por ciento de los clientes fueron atendidos en menos de 15 minutos en promedio de todas las operaciones .
- En los CEICOS , el 75 por ciento de los clientes fue atendido en menos de 10 minutos y el 55 por ciento se comunicaron al primer intento .
- En la cortesía de los empleados hacia los clientes, el 65 por ciento (con calificaciones de 9 y 10) de los clientes, opinó que los empleados les brindaron el servicio con amabilidad y cortesía en las Oficinas Comerciales y CEICOS.
- En cuanto a la eficiencia del personal, el 66 por ciento (con calificaciones de 9 y 10) de los clientes considera que se les atendió con eficiencia en las Oficinas Comerciales y CEICOS.
- En los rubros que a continuación se mencionan , nuestros clientes opinaron que tuvieron un buen servicio (con calificaciones de 9 y 10) en los siguientes porcentajes .

Facturación	47 %
Cajas	58 %
Mostrador de Aclaraciones	36 %
Contrataciones	64 %
CEICO	43 %

- La probabilidad de que nuestros clientes continúen utilizando el servicio de Teléfonos de México, dada la competencia en igualdad de circunstancias, es del 46 por ciento muy probable y el 23 por ciento algo probable.

Estos resultados nos apoyan para hacer reflexión acerca de cómo nos ven nuestros clientes, por lo que cada uno de los telefonistas debemos analizar nuestras fortalezas y debilidades, y corregir las desviaciones que existan , apoyando con acciones y prácticas que estén a nuestro alcance en la implantación de una filosofía corporativa orientada a la calidad del servicio que busca la conservación de los clientes actuales y ganar nuevos , sin perder de vista que si nosotros no nos preocupamos por nuestros clientes, otra empresa lo hará . Encuestas de Opinión, Resumen de Resultados (enero / febrero 1995) , INTELMEX .

AVANCES DE LA EMPRESA 1990 A 1994

En el informe Anual se expuso que de 1990 a 1994, cuatro años de intenso trabajo y de enormes inversiones, Teléfonos de México pudo rebasar las exigentes y ambiciosas metas establecidas en el Título de Concesión, entre las que destacan :

El número de líneas en servicio creció 58 . 6 por ciento respecto a 1990, en comparación con el 57 . 4 por ciento establecido en la concesión , con lo que se llegó a un total de 8, 492, 52 líneas en servicio.

Los teléfonos públicos aumentaron 161 . 4 por ciento , contra la meta de 113 . 6 por ciento de la concesión , que representan un total de 217,205 teléfonos públicos en todo el país, de los cuales 12 , 802 son del tipo Ladatel Plus accionados por tarjetas de microchip.

Se comunicaron 10, 185 poblaciones, para llegar a un total de 20 , 447 , de las cuales 2, 166 se integraron en 1994 ; además, se automatizaron 2,790 poblaciones .

Se instalaron 16,796 kilómetros de fibra óptica, que resultan de la suma de las redes troncal y zonal , así como de los anillos urbanos.

Se sustituyeron centrales electromecánicas y analógicas, que atendían un total de 2,864,998 líneas, por tecnología digital, con lo que se llegó a un índice de digitalización de 82.7 por ciento, comparable al de países de desarrollo medio como Corea y Singapur .

Se alcanzó una densidad superior a las 33 líneas telefónicas por cada 100 hogares, mientras que en 1990 era de 23 líneas. En 1994 , la densidad telefónica por cada 100 habitantes llegó a 9 . 6 líneas . Anexo 1

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDADES		TECNICA, MATERIAL Y EQUIPO
		INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
45'	<ul style="list-style-type: none"> Importancia actual de la Calidad para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la reflexión del participante sobre "Razones para Adoptar un Programa de Calidad en TELMEX" Solicitar llenado de formato (E-2 y E-3) A nivel: <ul style="list-style-type: none"> Individual Subgrupos Grupo Total Concretar con los participantes las 5 razones más importantes 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo Individual Trabajo en Grupos pequeños Presentación en grupo total. 	<ul style="list-style-type: none"> Formatos (E-2 y E-3) Rotafolio
100'	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos Básicos sobre: <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de Calidad Evolución de la Calidad Filosofía de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación teórica de los conceptos. Ejercicio de reflexión sobre "Qué es calidad en un restaurante" (¿Qué le gustaría encontrar en el restaurante para estar satisfecho como cliente) Definir con el grupo total los requerimientos. Enfatizar la distinción entre lo caro, fino, etc. vs lo que espera y necesita el cliente. Cumplimiento de todos los requerimientos es calidad. A nivel: Grupo Total Presentación teórica de los conceptos. 	<ul style="list-style-type: none"> Receptivo y compartiendo ideas Reflexionando y participando en grupo total. 	<ul style="list-style-type: none"> Acetatos (de 1.1 a 2.1) Retroproyector y pantalla Rotafolio
1.30'	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos sobre: <ul style="list-style-type: none"> Calidad-Productividad y Competitividad Costos de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el ejercicio: "El éxito está en la Calidad" Elaboración de barcos de papel, bajo especificaciones. A nivel: Subgrupos Procesar aprendizaje en el grupo total enfatizando los aspectos de: <ul style="list-style-type: none"> Calidad a la primera Prevención Costos de la no Calidad Presentación teórica de conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> Receptivo y compartiendo ideas Participación en el ejercicio en subgrupos. Receptivo y compartiendo ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Acetatos (de 2.2 a 6.1) Material del ejercicio (fojas tamaño carta) Instrucciones del ejercicio Rotafolio. Acetatos (de 6.2 a 6.3) Retroproyector y pantalla
	CONTINUA			

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDADES		TECNICA, MATERIAL Y EQUIPO
		INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promover reflexión sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son nuestras áreas de oportunidad en el desarrollo de mi propio trabajo en cuanto: <ul style="list-style-type: none"> Costos de Prevención Costos de No Calidad <p>A nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individual • Grupo Total 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajo individual ▶ Comentar el aprendizaje en grupo completo ▶ Concretar compromisos o acciones de mejora (Personales) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rotafolio
15'	Integración de los Elementos Fundamentales de la Administración por Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mencionar a los principales exponentes reforzar los doce elementos coincidentes presentando el acetato respectivo. ▶ Dejar lectura sobre "Enfoques de la Calidad" 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Receptivo y compartiendo ideas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acetato Ido 7.0 ▶ Retroproyector y pantalla
30'	La Calidad, un esfuerzo educativo y organizacional en México.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proyectar la película de Calidad en México. ▶ Promover la reflexión y aprendizaje al respecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Receptivo y compartiendo ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Película: "Documentales sobre la Calidad en México" ▶ Monitor y Videocassetera.
15'	Importancia de la Persona en la Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promover la reflexión en el grupo sobre Aprendizaje en el ámbito Familiar, Social y Cultural respecto a la Calidad. <p>A nivel: Grupo Total</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reflexión y Participación en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rotafolio
45'	Estándares Individuales de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solicitar llenado de cuestionario "Estándares Individuales de Calidad" <p>A nivel individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Compartir el aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> • Mis objetivos son claros. • Tengo definidas mis actividades • Soy una persona de estándares • Me encuentro satisfecho. ▶ Enfatizar la importancia de ser una persona con estándares y con una disciplina hacia la Calidad Integral. <p>A nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • paraja. • Grupo Total. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajo individual ▶ Trabajo en grupo total compartiendo aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuestionario: "Estándares Individuales de Calidad" (E-4bis) ▶ Rotafolio

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDADES		TECNICA, MATERIAL Y EQUIPO
		INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
1.00	<ul style="list-style-type: none"> Nuestra Empresa y la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la reflexión en grupo sobre: <ul style="list-style-type: none"> ¿Que es la calidad en materia telefónica? ¿Qué esperan los clientes del Servicio Telefónico (cuales son sus requerimientos)? ¿Qué nivel de satisfacción tienen nuestros clientes actualmente? Ejercicio: Viactilización de Telmax en el año 2000. (Si no mejoramos nuestra calidad!) <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál sería una noticia periodística sobre la situación de la empresa. <p>A nivel de grupos. Presentación por grupos de su noticia. Reflexión al respecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Participación en grupo completo <p><i>Dejar otras actividades para el Viernes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en grupos Presentaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Rotafolio Rotafolio
	<ul style="list-style-type: none"> (= Fin del primer día) 			

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDADES			TECNICA, MATERIAL Y EQUIPO
		INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
15'	<ul style="list-style-type: none"> Recapitulación sobre Aspectos más relevantes presentados 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un chequeo sobre el nivel de comprensión sobre los conceptos plantados. Preguntas Abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> Involucración en el chequeo 		
45'	<ul style="list-style-type: none"> La Experiencia de Servir y Ser Servido 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio del Lazarillo, (Gula a ciegas por parejas) Procesar aprendizaje sobre actitudes de Responsabilidad, Confianza, Protección, Comunicación, etc. Promover reflexión sobre: ¿Cuándo se habla de servir, en que personas piensan? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus actitudes? A nivel: <ul style="list-style-type: none"> Grupo Total Anotar en rotafolio estas características. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el ejercicio Participación en la reflexión. 	<ul style="list-style-type: none"> Palcazas o ventajitas para el ejercicio. Rotafolio Rotafolio 	
45'	<ul style="list-style-type: none"> La Filosofía del Servicio como un Valor 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación teórica de los conceptos. Elafizar los conceptos de: <ul style="list-style-type: none"> El Servicio como Misión El Sentido del Trabajo como Servicio La Motivación para el Servicio Promover reflexión sobre Actitudes Personales de Servicio (Formato E-5) Promover y compartir aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Receptivo y compartiendo ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Acetalos (De 81 a 11.0) Retroproyector y pantalla Formato "Mis Actitudes de Servicio" (E-5) 	
100'	<ul style="list-style-type: none"> El Servicio y el Impacto en el Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyección de la Película "Soy tu Cliente, Recuérdame" Procesar el aprendizaje de la película. Ejercicio: ¿Qué le ha sucedido a Usted? Enfatizar el aspecto de: <ul style="list-style-type: none"> Sentimientos y reacciones Impacto y consecuencias para la organización Aplicar cuestionario de "Capacidad para Relacionarse con los Clientes" Promover el compartir aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Receptivo y compartiendo ideas Llenar el cuestionario individualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Película: "Soy tu Cliente, Recuérdame". Monitor y Videocassetera Rotafolio Formato: ¿Qué le ha sucedido a Usted? (E-6) Formato "Capacidad para Relacionarse con Clientes" (E-7) 	

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDADES		TECNICA, MATERIAL Y EQUIPO
		INSPECTOR	PARTICIPANTES	
15'	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es el Servicio y sus Características 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación teórica de los conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> • Receptivo y compartiendo ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acetatos (De 121 a 132) • Retroproyector y pantalla
15'	<ul style="list-style-type: none"> • La Calidad de Servicio • Qué Significa • El Cliente y la Satisfacción de Expectativas • Elementos Clave del Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación teórica de los conceptos • Proyección de la película "El Servicio al Cliente" • Procesar aprendizaje, enfatizando en: <ul style="list-style-type: none"> • Los pasos fundamentales para un buen Servicio al Cliente. • Presentación teórica de los conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> • Receptivo y compartiendo ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acetatos (De 133 a 152) • Retroproyector y pantalla • Película "El Servicio al Cliente" • Mixtor y Videocassetera • Rotafolio • Acetatos (De 153 a 162) • Retroproyector y pantalla
45'	<ul style="list-style-type: none"> • Los Momentos de Contacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación teórica de los conceptos • Enfatizar la importancia de los momentos de contacto en la satisfacción del Cliente <ul style="list-style-type: none"> • El papel del personal que atiende al Cliente y su contribución en los momentos de contacto. • Explicar en forma general el "Mapa de Momentos de la Verdad". <ul style="list-style-type: none"> • Promover una reflexión breve sobre cómo son esos momentos de contacto actualmente vs cómo los desea el cliente. • Promover reflexión sobre áreas de oportunidad. • A nivel de Grupo de especialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Receptivo y compartiendo ideas • Compartiendo sus puntos de vista a nivel general los posibles mecanismos para mejorar los momentos de contacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Acetatos (De 163 a 173) • Rotafolio Formato E-8

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDADES		TECNICA, MATERIAL Y EQUIPO
		INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
45'	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Visión de Nuestra Empresa enfocada hacia la Calidad de Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Receptar los aspectos fundamentales del curso. ▶ Comentar lo que se esta haciendo a nivel empresa ▶ Ejercicio: Visualización de Telmex en el año 2000 (Si instrumentamos un programa de Calidad de Servicio) ¿Cuál sería una noticia periodística sobre la situación de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • A nivel de grupo • Presentación por grupo de la Noticia ▶ Motivación final comparando las noticias positivas y las negativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Receptivo y compartiendo ideas ▶ Trabajo en grupos y presentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rotafolio ▶ Rotafolio
30'	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cierre del Bloque o Curso 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reflexiones y comentarios finales ▶ Introducción al taller de los próximos días 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reflexiones y comentarios finales. 	

Día 1
Objetivo

- Integrar a los miembros del grupo para crear condiciones adecuadas para el desarrollo del curso.
-

Actividades

1. Presentación del curso y del instructor.

Un representante de la empresa hará la inauguración del curso y la presentación del instructor. Esta actividad es importante ya que respalda la imagen del instructor y da fuerza al curso.

2. Bienvenida

El instructor toma la palabra y da la bienvenida al grupo y agradece la presencia. Comenta que van a trabajar durante cuatro días y que espera que sean provechosos para todos.

3. Dinámica "Fiesta de Nombres".

El instructor da las instrucciones de la dinámica indicando lo siguiente:

- a) Cada persona va a decir los nombres de las personas que le anteceden y al final el suyo propio. Por ejemplo: el primer participante sentado en uno de los extremos de la "U" dice su nombre: "Pedro". El que le sigue, a su derecha o a su izquierda, según sea el lado de que se inicie, dice "Pedro, Juan". El tercero dice "Pedro, Juan, Marcos". Así sucesivamente hasta terminar con el instructor quien repetirá todos los nombres de los participantes.

Continúa en la página siguiente

Guía de Instrucción

4. El Servicio, un Engranaje Universal

Día 2

Objetivos

- Concientizar que el servicio se hace por placer y no por obligación o por dinero.
 - Identificar las razones del servicio.
 - Concientizar el autorrespeto y la relación humana como bases fundamentales del servicio.
 - Aplicar el decálogo del servicio en las relaciones con los clientes.
-

Actividades

1. Exposición del instructor.

El instructor, con apoyo de los acetatos, expondrá los temas señalados en el cronograma y desarrollados en manual.

Deberá hacer énfasis en:

- *El placer del servicio.
- *El autorrespeto y la relación humana como bases del servicio.

2. Corrillos.

El instructor pedirá al grupo que se formen en equipos de 4 personas para comentar sobre algunas experiencias positivas y negativas de servicios recibidos en alguna empresa.

Se les recomienda que cada uno aporte una experiencia positiva y una negativa.

Continúa en la página siguiente

Guía de Instrucción

9. El Trabajo en Equipo

Día 3

Objetivos

- Identificar la influencia de la familia en la conformación de la persona.
 - Identificar las funciones del grupo en la vida del adulto.
 - Diferenciar entre un grupo y un equipo.
 - Desarrollar la habilidad de conformarse como miembros de equipos efectivos.
 - Concientizar las actitudes de competencia o colaboración al integrarse a un equipo de trabajo.
 - Identificar los pasos para integrar equipos de trabajo.
-

Actividades

1. Exposición del instructor.

El instructor procederá a realizar una exposición sobre los temas señalados en el cronograma y desarrollados en el manual.

2. Resolución individual del ejercicio "Los Grupos y Yo".

Se pedirá al grupo que individualmente se resuelva el ejercicio. Se darán 15 minutos para contestar y en los 5 minutos restantes se pedirán respuestas a diferentes participantes y se comentarán en grupo.

3. Exposición del instructor.

El instructor retoma la palabra y continúa con su exposición sobre los temas señalados en el cronograma y desarrollados en el manual.

Continúa en la página siguiente

ANEXO III

**GUIA PARA
EL INSTRUCTOR**



**EXPERIENCIAS
ESTRUCTURADAS**

PERSONAL SINDICALIZADO

INTELMEEX

CALIDAD DE SERVICIO
CONTENIDO TEMÁTICO DEL CURSO

- * **I. Introducción.**
 - * Contenido y Metodologías del curso
 - * Expectativas
 - * Integración del grupo

- * **II. El Movimiento de Calidad Total**
 - * Importancia Actual de la Calidad
 - * Historia de la Calidad
 - * La Filosofía de la Calidad
 - * El Costo de la Calidad
 - * La Administración por Calidad
 - * Principales Exponentes

- * **III. El Servicio Como un Valor**
 - * Su Significado Filosófico
 - * El Hombre de Servicio
 - * El Sentido del Trabajo como Servicio
 - * La Actitud de Servicio (Familia, Trabajo, Ambito Social)
 - * La Interdependencia en el Trabajo

- * **IV. La Calidad de Servicio**
 - * Características del Servicio
 - * Importancia del Servicio en los Negocios
 - * Beneficios de un Buen Servicio
 - * Qué es la Calidad de Servicio
 - * Las Expectativas del Cliente
 - * La Percepción del Cliente
 - * El Concepto de Valor para el Cliente
 - * Los Momentos de la Verdad
 - * Requerimientos en los Momentos de la Verdad.
 - * El Mapa de Momentos de la Verdad

EJERCICIO "EL EXITO ESTA EN LA CALIDAD"

OBJETIVOS

- * Descubrir la importancia de la planeación y prevención en la calidad.
- * Identificar los costos de la No Calidad y su impacto en las utilidades.

DURACION

- * 50 minutos

INSTRUCCIONES

- * Instruya a los participantes sobre el proceso de elaboración de barcos de papel. Distribuya una hoja a cada participante y modele o practique con ellos su elaboración, desde la división de la hoja en dos hasta la medición de los bordes. Demuestre un producto de calidad.
- * Reproduzca en el rotafolio el Estado de resultados de acuerdo a la matriz (Hoja anexa).
- * Forme equipos de tres o cuatro personas. Los equipos deben ser iguales. Si sobra algún participante jugará el papel de observador externo del proceso.
- * Distribuidos los equipos, entregue las hojas de trabajo de cada equipo (10) y las instrucciones. Asegúrese que lean las reglas del juego y estimule la competencia. Dé las instrucciones en forma clara. Actúe con rigidez.
- * Señale el tiempo de producción (10 min). Comienza la producción.
- * Cuando termine el tiempo de producción, anote los resultados en la matriz: Barcos de Calidad, Desperdicios y los valores correspondientes.
- * Revise con el grupo la producción de cada equipo. Los observadores harán los comentarios del proceso de cada equipo.
- * Reflexione acerca de los resultados del ejercicio con preguntas tales como:
 - ¿Qué experimentaron con el ejercicio?
 - ¿Cuáles son los resultados de la No Calidad? (Desperdicio, retrabajos, desprestigio ante el cliente)
 - ¿Qué hicieron en aspectos de planeación y prevención para garantizar la Calidad?
 - Revisando el proceso ¿Se podría realizar de mejor forma?

MATERIALES

- * 10 hojas de papel tamaño carta por equipo.
- * 1 regla por equipo.
- * Rotafolio y plumones.

EJERCICIO : EL EXITO ESTA EN LA CALIDAD

INSTRUCCIONES PARA PARTICIPANTES

- * Cada equipo deberá producir el mayor número de barcos posible.
- * El tiempo: 10 minutos.
- * Inicien la tarea construyendo los barcos de acuerdo a las especificaciones de calidad mencionadas anteriormente.
- * Cada barco será fabricado con media hoja de papel tamaño carta.
- * Los dobleces deben estar bien marcados. El margen de tolerancia será de 1 milimetro de diferencia entre los bordes, los vértices deben de quedar en punta.
- * Cada barco de calidad vale \$ 3.0 . Cada hoja vale \$ 1.0 y la mano de obra \$ 2.0.
- * Cada hoja de papel desperdiciado o cada barco mal construido valdrá \$ 2.0 Es desperdicio.
- * Las hojas no utilizadas ni cortadas quedan como inventario de materia prima.

EJERCICIO: EL EXITO ESTA EN LA CALIDAD

MATRIZ

EQUIPO						
Barcos Vendidos						
Materia Prima						
Mano de Obra						
Desperdicio						
Total Gastos						
UTILIDAD						

EJEMPLO

EQUIPO		1		2		3
Barcos Vendidos	20	60\$	15	45\$	13	39\$
Materia Prima	10	10\$	10	10\$	10	10\$
Mano de Obra	20	40\$	15	30\$	13	26\$
Desperdicio	0	0\$	5	10\$	3	6\$
Total Gastos		50\$		50\$		42\$
UTILIDAD		10\$		(5\$)		(3\$)

EJERCICIO DEL LAZARILLO

OBJETIVOS

- * Experimentar el proceso de relación de ayuda.
- * Desarrollar un conciencia de servicio en los participantes.
- * Vivenciar la sensación de dependencia y concientizar en la necesidad de interdependencia con los demás.
- * Analizar actitudes de confianza, protección, responsabilidad y comunicación.

INSTRUCCIONES

- * Formar parejas con todos los participantes.
- * Proporcionar las pañoletas necesarias para el ejercicio.
- * Explicar en qué consiste el ejercicio.
 - * Uno de los dos participantes se tapará los ojos con la pañoleta.
 - * El otro lo guiará hacia donde el instructor indique (El camino debe ser de por lo menos 10 minutos de trayecto)
 - * El guía debe de indicar por medio de instrucciones verbales los pasos que se deben dar, el "ciego" sólo se puede tomar de uno de los brazos del guía
 - * Al llegar al lugar indicado se cambiarán lugares, el que estaba guiando se vuelve el "ciego" y el que tenía los ojos tapados será el guía.
 - * Regresar al punto de partida.
- * Al llegar al punto de partida promover la reflexión de los participantes por medio de preguntas tales como:
 - ¿Qué sintieron al ser "ciegos"?
 - ¿Qué sintieron al ser guías?
 - ¿Cómo se dió el proceso de confianza, de comunicación, de responsabilidad, de protección, etc.?
 - ¿Cuál es la relación de este ejercicio y las actitudes de servicio al cliente?

MATERIALES

- * Tantas pañoletas como parejas en el grupo.

EJERCICIO DE LOS ROMPECABEZAS

OBJETIVOS

- * Remarcar la necesidad de trabajar en equipo.
- * Analizar la importancia del resultado total y no parcial.
- * Reforzar la interacción e interdependencia en la cadena Cliente-Proveedor.
- * Desarrollar habilidades de interacción con otras personas para el logro del objetivo común.

DURACION

- * 40 minutos

INSTRUCCIONES

- * Formar equipos de 4 personas y separar lo más posibles cada equipo de los otros.
- * Explicar en qué consiste el ejercicio.
 - * Todos son los miembros de una empresa que hace "rompecabezas"
 - * El objetivo general es entregar a un supuesto comprador tantos rompecabezas como equipos en el grupo.
 - * Para lograr esto se tienen sólo veinte minutos, si no se entregan TODOS los rompecabezas en este tiempo la venta se pierde y por lo tanto el trabajo es inútil.
 - * Al equipo que trabaje mejor y entregue su rompecabezas primero recibirá una bonificación considerable, en cambio al equipo que trabaje peor y entregue su rompecabezas al último tendrá una sanción.
 - * Mostrarse enérgico en las explicaciones.
- * Se entregan a cada equipo un paquete que contienen piezas de los rompecabezas. Las piezas de los rompecabezas deben estar revueltas, todos los paquetes deben tener piezas de todos los rompecabezas sin que se enteren los participantes.
- * Al final del ejercicio averiguar si se acabaron todos los rompecabezas, mostrarse enérgico y con prisa para que el comprador no se vaya.
- * Reflexionar acerca de los resultados del ejercicio con preguntas tales como:
 - ¿Cómo se sintieron en el ejercicio?
 - ¿Cómo se dieron cuenta de que no estaban todas las piezas del rompecabezas?
 - ¿Qué fué lo que los limitó a hacer bien y rápido los rompecabezas?
 - ¿Qué tan importante es la interacción entre las áreas en una empresa?
 - Si tuvieran que hacer otra vez unos rompecabezas, ¿Cómo mejorarían el proceso?
 - ¿En la vida real que tan importante es la interdependencia en TELMEX?
 - ¿Qué actitudes de servicio se necesitan para una buena interdependencia?

MATERIALES

- * Tantos rompecabezas (de 35 a 40 piezas) como equipos en el grupo, revueltos y guardados en paquetes.



Intelmex

Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, S.C.

**PLANTEL
TEZOZOMOC**
EVALUACION: CURSO \ INSTRUCTOR

NOMBRE DEL CURSO		CLAVE DEL CURSO SEGUN CATALOGO (SI SE ENCUENTRA DISPONIBLE)	
INSTRUCTOR			
¿ESTE CURSO FUE IMPARTIDO POR PERSONAL DE TELMEX/INTELME X?		SI	NO
SI SU RESPUESTA FUE "NO" INDIQUE EL NOMBRE DE LA INSTITUCION QUE LO IMPARTIO:			
CIUDAD		LUGAR DEL CURSO	
FECHAS	Del (año / mes / día)	AJ	(año / mes / día)

POR FAVOR LEA Y CONTESTE CADA PREGUNTA CUIDADOSAMENTE Y MARQUE CON UNA CRUZ LA CASILLA QUE MEJOR REFLEJE SU OPINION.

A continuación se presenta una pregunta como ejemplo:

1. EL LENGUAJE QUE UTILIZO EL INSTRUCTOR FUE:

Si piensa que el lenguaje que utilizó el instructor fue confuso, deberá indicar su respuesta de la siguiente forma:

Muy confuso	Confuso	Poco claro	Claro	Muy claro
-------------	---------	------------	-------	-----------

I. ORGANIZACION DEL CURSO
1. DURANTE EL CURSO, EL OBJETIVO...

No se presentó	Se presentó al final del curso	Fue presentado antes de finalizar el curso	Fue presentado a medio curso	Fue presentado al inicio del curso
----------------	--------------------------------	--	------------------------------	------------------------------------

2. EL OBJETIVO DEL CURSO FUE...

Muy confuso	Confuso	Poco claro	Claro	Totalmente claro
-------------	---------	------------	-------	------------------

3. EL TEMARIO DEL CURSO...

No se presentó	Se presentó al final del curso	Fue presentado antes de finalizar el curso	Fue presentado a medio curso	Fue presentado al inicio del curso
----------------	--------------------------------	--	------------------------------	------------------------------------

4. LA PRESENTACION DE LOS TEMAS FUE...

Totalmente desordenada	Desordenada	Poco ordenada	Bien ordenada	Totalmente ordenada
------------------------	-------------	---------------	---------------	---------------------

II. IMPLEMENTACION DEL CURSO
1. EL OBJETIVO DEL CURSO...

No se cumplió	Se cumplió deficientemente	Se cumplió medianamente	Se cumplió casi en su totalidad	Se cumplió en su totalidad
---------------	----------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

2. QUE PORCENTAJE DE LOS TEMAS PROGRAMADOS FUERON TRATADOS DURANTE EL CURSO...

Menos del 50%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%	Entre 90% y 100%	El 100%
---------------	-----------------	-----------------	------------------	---------

3. EL TIEMPO PARA EL CURSO FUE...

Totalmente inadecuado	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Totalmente adecuado
-----------------------	------------	---------------	----------	---------------------

III. APLICABILIDAD DEL CURSO**1. QUE PORCENTAJE DE LOS TEMAS TRATADOS DURANTE EL CURSO FUERON****DIFICILES DE ENTENDER...**

Más del 50% de los temas	Entre 30% y 50% de los temas	Entre 10% y 30% de los temas	Menos del 10% de los temas	Ninguno de los temas presentó dificultades
--------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	--

2. QUE PORCENTAJE DEL CONTENIDO DEL CURSO ES APLICABLE A SUS FUNCIONES

Menos del 50%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%	Entre 90% y 100%	El 100%
---------------	-----------------	-----------------	------------------	---------

3. QUE PORCENTAJE DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE EL CURSO PUEDEN INCORPORARSE A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU TRABAJO...

Menos del 50%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%	Entre 90% y 100%	El 100%
---------------	-----------------	-----------------	------------------	---------

4. EN SU OPINION, EN QUE TIEMPO PODRIA APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL CURSO A SUS FUNCIONES...

Nunca	Después de tres meses	Después de un mes	Después de una semana	Inmediatamente
-------	-----------------------	-------------------	-----------------------	----------------

5. QUE PORCENTAJE DE LOS TEMAS TRATADOS DURANTE EL CURSO CONTRIBUYEN A SU DESARROLLO PERSONAL...

Menos del 50%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%	Entre 90% y 100%	El 100%
---------------	-----------------	-----------------	------------------	---------

IV. INSTRUCTOR**1. QUE GRADO DE DOMINIO MOSTRO EL INSTRUCTOR EN LOS TEMAS TRATADOS?**

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Ampio	Muy amplio
----------------	------------	---------	-------	------------

2. LA HABILIDAD QUE MOSTRO EL INSTRUCTOR PARA TRANSMITIR LA INFORMACION FUE...

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Muy bien	Excelente
----------------	------------	---------	----------	-----------

3. LA RELACION DEL INSTRUCTOR CON LOS PARTICIPANTES FUE...

Muy impersonal	Impersonal	Regular	Personal	Muy personal
----------------	------------	---------	----------	--------------

4. EL INSTRUCTOR FOMENTO LA PARTICIPACION E INTEGRACION DEL GRUPO...

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

5. EL INSTRUCTOR MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO...

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

6. EL INSTRUCTOR UTILIZO ADECUADAMENTE EL MATERIAL DIDACTICO (PELICULAS, ACETATOS, EJERCICIOS, ETC.)

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

7. LAS CLASES SE EFECTUARON PUNTUALMENTE...

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

8. EL INSTRUCTOR PRESENTO EL CURSO DE MANERA...

Totalmente desordenada	Desordenada	Medianamente	Ordenada	Perfectamente ordenada
------------------------	-------------	--------------	----------	------------------------

9. EL INSTRUCTOR LE AYUDO A ACLARAR SUS DUDAS...

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

V. INSTALACIONES:**1. LAS CONDICIONES DEL ESPACIO EN EL AULA FUERON...**

Pésimas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------	-----------	--------	------------

2. LA ILUMINACION EN EL AULA FUE...

Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelentes
--------	------	---------	-------	------------

3. LAS CONDICIONES DE ACUSTICA FUERON...

Pésimas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------	-----------	--------	------------

4. LAS CONDICIONES DE SERVICIOS (SANTARIOS, ASEO) FUERON...

Pésimas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------	-----------	--------	------------

5. LOS MUEBLES, ESCRITORIOS, MESAS DE TRABAJO, ETC, FUERON...

Pésimas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------	-----------	--------	------------

6. LAS CONDICIONES DEL AIRE ACONDICIONADO EN EL AULA FUERON:

Pésimas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------	-----------	--------	------------

VI. PUNTOS GENERALES:**1. LA CALIDAD DEL MATERIAL DIDACTICO (PELICULAS, ACETATOS, EJERCICIOS, ETC.)
RELACIONADO CON EL CURSO FUE...**

(No Aplica)

Pésimo	Malo	Regular	Buena	Excelente	N.A.
--------	------	---------	-------	-----------	------

2. LA CANTIDAD DE MATERIAL DIDACTICO (PELICULAS, ACETATOS, EJERCICIOS, ETC.) FUE...

Totalmente insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Excedida	Muy excedida	N.A.
-------------------------	--------------	------------	----------	--------------	------

3. LA CANTIDAD DE LOS MANUALES E INSTRUCTIVOS, ETC, PROPORCIONADO DURANTE EL CURSO FUE...

Totalmente insuficiente	Insuficiente	Suficientes	Excedidos	Muy excedida	N.A.
-------------------------	--------------	-------------	-----------	--------------	------

4. QUE PORCENTAJE DEL MATERIAL PROPORCIONADO DURANTE EL CURSO FUE UTIL PARA SU APRENDIZAJE.

Menos del 50%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%	Entre 90% y 100%	El 100%	N.A.
---------------	-----------------	-----------------	------------------	---------	------

5. LA CALIDAD DE IMPRESION DEL MATERIAL PROPORCIONADO FUE...

Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente	N.A.
--------	------	---------	-------	-----------	------

6. LOS MATERIALES EMPLEADOS EN LA PRACTICA FUERON...

Totalmente insuficientes	Insuficientes	Suficientes	Excedidos	Muy excedidos	N.E.
--------------------------	---------------	-------------	-----------	---------------	------

7. EL HORARIO DEL CURSO FUE...

Muy inadecuado	Inadecuado	Regular	Buena	ideal
----------------	------------	---------	-------	-------

8. EL CURSO FUE SUFICIENTE EN LOS ASPECTOS TEORICOS.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

9. EL CURSO FUE SUFICIENTE EN LOS ASPECTOS PRACTICOS.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

