

51  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**UN PLAN DE CAPACITACION INTEGRAL PARA  
SOLUCIONAR PROBLEMAS ORGANIZACIONALES  
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
PRESENTA:  
MONICA REYNA ESPINOSA SAN VICENTE**

**DIRECTORA: LIC. MARIA DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS.**



**MEXICO, D. F.**

**ENERO DE 1999**

270279

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

PAGINACION.

DISCONTINUA.

*Un hombre sin inspiración cree  
de acuerdo con lo que logra.  
Una persona con aspiraciones logra  
de acuerdo con lo que cree...*

SRI CHINMOY

**GRACIAS DIOS, POR HABERME PERMITIDO  
CONCLUIR MI CARRERA.  
AHORA MI COMPROMISO ES MAYOR...**

**Mami y Papi:**

*Gracias por haberme guiado por el camino de  
un desarrollo profesional, gracias por su apoyo  
y por su paciencia, sin ustedes, no hubiera  
podido llegar.*

*Mi formación profesional, es mi mayor  
herencia GRACIAS SIEMPRE.*

**Mi querido LUIS:**

*Tengo mucha suerte en que seas mi  
esposo y te agradezco tu apoyo, tu tiempo  
y consejos para concluir con mi trabajo.  
SIN TI, NO HUBIERA SIDO IGUAL.  
GRACIAS POR TU ENTUSIASMO...*

**Gracias a mis Hermanos:**

*Antonio, Victor, Martha, Tere y Yuly, por la  
muestra de confianza que me dan, por creer en  
mi y apoyarme. Siempre han sido y seran mi  
mejor ejemplo a seguir.*

**LOS ADMIRO Y QUIERO MUCHO.**

*Tu Liquita y Edgar, no se me olvidan,  
principalmente Thalís, que siempre con  
tu sonrisa y alegría me animas a seguir  
adelante; Edgar, pequeño como eres,  
también eres una linda personita que me  
motiva a superarme.  
Gracias por ser como son.*

**GRACIAS** especialmente a mi directora de este  
Reporte Laboral, por su confianza y consejos para  
salir adelante con mi trabajo. A todos mis  
sinodales, por su tiempo y dedicación para que  
lograra concluir este reporte.

*Mi reconocimiento a Educación continua por  
apoyar a estudiantes para que logren Titularse,  
vale la pena el esfuerzo...*

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTO-  
NOMA DE MEXICO, y a la FACULTAD  
DE PSICOLOGIA, por abrir sus puertas a  
personas que sueñan con llegar a este  
momento y más.

*En el reporte laboral que presento a continuación, trato de describir de manera detallada un Programa de Capacitación Integral denominado "Diplomado Gerencial", el cual se diseñó en 1993 y se llevó a cabo desde principios de 1994 y hasta mediados de 1996. Se realizó en Fianzas México Bital, S.A., una empresa privada eminentemente Mexicana, que ofrece al público Servicios de afianzamiento y que cuenta con una trayectoria de 70 años de trabajo en el Sector Afianzador.*

*Lo denominamos Programa de Capacitación Integral, porque como verán a lo largo de este trabajo abarca diferentes áreas en el Desarrollo del individuo dentro de una Organización.*

*A este programa se le llamó Diplomado Gerencial, cuyo objetivo es «que los funcionarios de mayor nivel de la empresa (Directivos y Gerentes) cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan trabajar con mayor productividad, acrecentar su nivel de ventas y mantener una cartera de agentes que promuevan eficientemente el servicio de afianzamiento»; las necesidades que dan origen a este programa son diversos problemas organizacionales, tales como : una deficiente atención a clientes y agentes, problemas en la administración de personal, desintegración intra-áreas (equipos de trabajo), problemas de liderazgo en los dirigentes de la empresa, falta de una filosofía de empresa, entre otros. Naturalmente todo ello afectaba el rendimiento del personal en todos los niveles, repercutiendo negativamente en la productividad de la empresa.*

*Para lograr el objetivo planteado, este programa de capacitación integral tiene como sustento teórico a diversos autores, en cuanto al procedimiento se refiere, mencionaremos principalmente a Chiavenato (1993), quien menciona que la capacitación es un proceso educacional y es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases secuenciales:*

- *Determinación de las necesidades de capacitación,*
- *Programación de la capacitación,*
- *Ejecución de la capacitación, y*
- *Evaluación de los resultados.*

*Asimismo, otros autores coinciden con este esquema, podemos mencionar entre ellos a Ricks (citado en Pereyra, 1996), Zendejas (1996), por mencionar algunos.*

*Lo anterior expresa la misma secuencia de etapas que se llevó a cabo para el establecimiento de este Programa de Capacitación Integral, las cuales explicaremos con detalle en el siguiente trabajo.*

*Los resultados obtenidos con este Diplomado Gerencial, en términos generales son los siguientes: se logró crear una filosofía de empresa única y conocida por todos, un mejor ambiente laboral, los funcionarios adquirieron habilidades de liderazgo y con ello lograron la cohesión de equipos de trabajo y una mejor organización para la administración de las Sucursales, así como de la cartera de Agentes y atención de clientes. Por supuesto, esto repercutió muy positivamente en la productividad de la empresa, quien tuvo mayor captación de mercado, ubicándose en el tercer sitio dentro de todas las Afianzadoras Nacionales del Sector (aproximadamente 21).*

I.	<b>INTRODUCCION</b> _____	1
II.	<b>ANTECEDENTES</b> _____	
	2.1. Organización _____	5
	2.1.1. Concepto	
	2.1.2. El Comportamiento Organizacional	
	2.1.3. Desarrollo Organizacional	
	2.1.4. Intervención del Psicólogo en el Comportamiento Organizacional	
	2.2. Generalidades sobre las teorías del Aprendizaje _____	11
	2.2.1. Conceptos de Aprendizaje	
	2.2.2. Principios del Aprendizaje	
	2.2.3. El Proceso del Aprendizaje	
	2.2.4. El Proceso de Aprendizaje en Adultos	
	2.3. Capacitación _____	16
	2.3.1. Concepto	
	2.3.2. El Proceso de la Capacitación	
	2.3.3. Clasificación de la Capacitación y Enfoques del Entrenamiento	
	2.4. Conceptos Centrales de la Capacitación para Directivos _____	23
	2.4.1. Métodos empleados en la Capacitación para Directivos	
	2.5. Concepto de Módulo en la Enseñanza Modular _____	28
	2.6. Características de un Plan de Capacitación Integral _____	30
	2.7. Evaluación del Proceso de Capacitación _____	31
	2.7.1. Concepto	
	2.7.2. Tipos de Evaluación	
	2.8. Fianzas México Bital, S.A. _____	35
	2.8.1. El Sector Afianzador en México	
	2.8.2. Historia de Fianzas México	
	2.8.3. Posición en el Mercado	
	2.8.4. Estructura de Fianzas México	
	2.8.5. Origen de la Fianza en México	
	2.8.3. El área de Capacitación	
	2.8.4. Importancia del Plan de Capacitación para Fianzas México	
III.	<b>PROCEDIMIENTO</b> _____	
	3.1. Objetivo de Fianzas México Bital _____	43
	3.2. Objetivo del Programa de Capacitación _____	43
	3.2. Etapa 1: Diagnóstico del Problema _____	44
	3.3. Etapa 2: Planeación _____	45
	3.4. Etapa 3: Ejecución del Programa _____	52
	3.5. Resumen del Procedimiento _____	55

# INDICE

PAGINA

IV.	EVALUACION	
4.1.	Instrumentos de Evaluación utilizados en el Plan de Capacitación	58
4.1.1.	Evaluaciones de Reacción	59
4.1.2.	Evaluaciones de Ajuste	76
4.1.3.	Reuniones de Seguimiento	93
4.2.	Resumen de Evaluaciones	103
V.	ANALISIS	
5.1.	Cómo Inició el Programa	107
5.2.	Lo que implicó trabajar con Directivos	107
5.3.	Conclusiones sobre la Ejecución del Programa	108
5.5.	Aspectos a Mejorar	111
VI.	CONTRIBUCION	112

Anexos

Bibliografía

# INTRODUCCION



# INTRODUCCION

Las tendencias de la economía internacional, latentes en la década de los setenta, se materializaron en los ochentas surgiendo una nueva estructura económica a nivel mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de globalización, congruente con la internalización del capital productivo y financiero.

Este fenómeno generó un marco dinámico de intercambios de productos, servicios y tecnologías entre las naciones. Fue en México específicamente, cuando a principios de los noventas, se firmaba el Tratado de Libre Comercio, expandiendo las posibilidades de negocios de empresas extranjeras en el interior del país y de las empresas nacionales para desarrollarse en un mercado extranjero, siendo ésto todavía difícil para muchas empresas mexicanas.

Las ventajas del Tratado de Libre Comercio se pospusieron para los mercados mexicanos, debido a la crisis económica iniciada a finales de 1994, lo cual trajo al país recesión económica en todos los sectores.

El Sector Afianzador en concreto, además se vió afectado por una creciente creación de compañías Afianzadoras en México, por lo que el número de compañías Afianzadoras aumentó paulatinamente disputándose el Mercado de clientes y agentes.

Hoy en día existe una mayor oferta e igual demanda del Servicio de Afianzamiento, por lo que el público es cada vez más exigente y selectivo, demandando a las compañías Afianzadoras un servicio de gran calidad. Ante esto las compañías requieren mejor infraestructura y estrategias comerciales, así como funcionarios que estén al día en conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual les ayude a ser más competitivos.

Ante esta creciente competencia, pérdida del mercado debido a la crisis y a una mayor oferta del servicio de afianzamiento, **Fianzas México Bital se vio en la problemática** de desarrollar estrategias que le permitieran competir con más compañías, mantener su cartera de clientes y agentes actual, y buscar nuevos mercados.

Por este motivo, Fianzas México Bital, tomó la resolución de desarrollar diversas acciones con el objetivo de elevar el nivel de sus funcionarios, crear sistemas informáticos que apoyaran la operación de fianzas y algunas otras estrategias comerciales que permitieran a la empresa no solo mantenerse en el sector, si no ubicarse en un mejor lugar en el Mercado y acrecentar su cartera de clientes y agentes.

De esta manera, diversas áreas de la empresa se avocaron a la tarea de desarrollar programas y estrategias para contribuir en el logro de los ambiciosos objetivos de Fianzas México Bital.

El área de Capacitación en particular, se dirigió a cubrir el objetivo de elevar el nivel

## INTRODUCCION

de sus funcionarios, a través del desarrollo de un Programa de Capacitación Integral, denominado "**Diplomado Gerencial**", el cual tenía como objetivo específico: *Que los funcionarios de mayor nivel de la empresa (Directivos y Gerentes) cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan trabajar con mayor productividad, acrecentar su nivel de ventas y mantener una cartera de agentes que promuevan eficientemente el servicio de afianzamiento.*

En cualquier empresa, los Recursos Humanos son los personajes más importantes, pues gracias a ellos, una empresa realiza las acciones que día con día logra dentro de su ámbito laboral, sean éstas buenas o malas.

Fianzas México Bital, como empresa de servicios, dedicada al servicio de Afianzamiento, no fue la excepción y dirigió sus esfuerzos al desarrollo integral de sus colaboradores.

Contrario a lo que es común escuchar, en cuanto a que la capacitación es una herramienta de la organización para el adiestramiento de obreros, a quienes hay que enseñarles cómo hacer bien las cosas, en la mayoría de organizaciones, en donde realmente falta la capacitación es en los niveles directivos, pues sus responsabilidades son mucho mayores, hacia el exterior de la empresa (con clientes, accionistas, público en general) y hacia el interior de la empresa (con sus colaboradores), además de que son quienes toman las decisiones trascendentes para la organización y ellos, son quienes deben apoyar e impulsar los Planes de Capacitación en la empresa y estar plenamente convencidos de sus beneficios para sí mismos y para otros.

No obstante lo anterior, hemos de aclarar que la Capacitación debe ser permanente, sistemática, integral y a todos los niveles de la organización, pues de otra manera sería un crecimiento desordenado o desbalanceado de la Empresa.

El Presente Reporte Laboral, da a conocer un Programa de capacitación Integral, que se denomina de esta manera, debido a que cubre diversas áreas del desarrollo de los individuos, tanto en aspectos de conocimientos, como en el área de habilidades y el desarrollo de actitudes favorables, lo que nos da como resultado, funcionarios equilibrados en su crecimiento.

**La intervención del psicólogo** en esta noble función de Capacitar, es muy importante, ya que por su formación humanística es capaz de concebir al ser humano en su comportamiento individual, así como en su comportamiento social dentro de una organización, y por ello, capaz de comprender los mecanismos que serán convenientes desarrollar para que una persona vaya desarrollandose como un ente bio-psico-social.

Asimismo, la preparación que tiene un psicólogo en los temas de aprendizaje de adultos, son básicos para la Planeación de Programas de Capacitación, no obstante, no descarto la

# INTRODUCCION

posibilidad de que profesionales de otras áreas sean también capaces de desenvolverse en una área de capacitación, pero pienso en lo personal, que las herramientas que proporciona la carrera de psicología para el tema del aprendizaje son sustanciales, pues si consideramos el Aprendizaje como una modificación permanente de la conducta, y la psicología como la ciencia que estudia la conducta, la relación es obvia.

Pues bien, a lo largo de este Reporte, veremos paso por paso las acciones que fuimos desarrollando para el logro de los objetivos institucionales, a través de nuestro programa de capacitación, denominado "Diplomado Gerencial".

De esta manera, la estructura de este Reporte, consta de los siguientes capítulos, los cuales a continuación se describen brevemente:

En el **capítulo de Antecedentes**, se encuentran las teorías, metodologías y opiniones en general, que estudiosos de los temas relacionados con la psicología del trabajo y Desarrollo Organizacional, han desarrollado a través de su larga experiencia, lo cual nos sirve para establecer bases teóricas aplicables al proyecto, y parámetros de comparación con lo que fuimos desarrollando en el Programa de Capacitación Integral, y plantear con ello un Marco de Referencia Conceptual para este trabajo.

En el mismo capítulo de Antecedentes, también se hace una breve semblanza de lo que es Fianzas México Bital, para que el lector se de una idea un poco más clara de cómo está organizada la empresa, su misión y su función dentro del Sector Afianzador.

Posteriormente en el **capítulo de Procedimiento**, se describe paso a paso lo que dió origen al Plan de Capacitación, cuál era la necesidad de la empresa en ese momento, así como las etapas en las que se dividió este Programa para su Planeación y para la ejecución. se describe la metodología utilizada y todos los aspectos que se tuvieron que considerar. a lo largo de los años en que estuvo desarrollándose este "Diplomado Gerencial".

En el **capítulo de Evaluación**, se exponen diversos instrumentos que se utilizaron para comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, las etapas en las que se realizaron tales evaluaciones, así como sus características y objetivos específicos de cada una.

Este capítulo de Evaluación, se puede señalar en particular como uno de los más interesantes de este Reporte, porque presenta los formatos que se utilizaron, el momento en que se utilizó, la metodología empleada y sus resultados, lo cual para próximos trabajos, pudiera ser de utilidad, además por tratarse de algo que ya se experimentó en una empresa de servicios, que a diferencia de una empresa de producción, tiene la desventaja de que difícilmente se puede cuantificar el costo de la falta de capacitación de sus miembros.

# INTRODUCCION

Posteriormente en el **capítulo de Análisis**, se presentan las conclusiones que se obtienen al final de este Programa de capacitación Integral y algunas reflexiones finales. lo cual nos deja ver algunos aspectos que se pueden mejorar en próximas intervenciones.

Por último, en el **capítulo de Contribuciones**, se hacen algunas reflexiones que al término de esta documentación, señalan el papel preponderante del psicólogo en la solución y atención de problemas organizacionales, ya que como mencionamos antes, el elemento principal de una Organización es el elemento humano.

Asimismo en este capítulo, se mencionan las contribuciones hacia la empresa, desde el punto de vista productividad y del recurso humano, hacia los directivos en particular, que son quienes participaron en este programa de Capacitación, y finalmente a la psicología, así como a los estudiosos de esta noble profesión.

Finalmente, con base en la experiencia adquirida derivada de este trabajo, cabe mencionar algunas **recomendaciones** tales como:

- En el tratamiento de problemas organizacionales en los que se apliquen estrategias de capacitación, "La Capacitación es una herramienta" que debe ir respaldada por los Directivos, pero no solo de palabra, es necesario que ellos realicen acciones y estrategias organizacionales que complementen los esfuerzos de capacitación.

- Si pensamos que todo aprendizaje da como resultado una modificación de conducta, la empresa que está promoviendo ese aprendizaje, debe estar preparada para aceptar y respaldar la modificación de conducta de sus miembros y de la empresa en sí misma, ya que ésta es un reflejo de sus integrantes.

- El psicólogo que dirige la capacitación, debe estar enterado del avance y problemas de la empresa, y por ello, debe relacionarse formal e informalmente con todas las áreas de la empresa, debe de ser de las personas mejor enteradas de las decisiones que se tomen en la organización, debe ser una persona dinámica y un agente de cambio para la empresa.

# ANTECEDENTES

### ORGANIZACION

Ya que este trabajo versa sobre un Programa de Capacitación desarrollado en una Organización, iniciemos nuestro marco conceptual ubicando lo que entendemos por una "Organización",

Para Edgar Schein (1973) (citado en Arteaga y Mendoza, 1994), "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de un propósito u objetivo explícito y común a través de la división de labores y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

En otro sentido, "Una organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes". (Robbins, 1987).

Chiavenato (1993), opina que la empresa, como organización, se define como "una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Por otro lado, Kliskberg, 1990 (citado en García de León, 1993), nos aporta una serie de contenidos que definen a una organización:

- Es una Institución social.
- El centro de esta institución social es un conjunto de actividades desempeñadas por sus miembros. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los integrantes de la organización.
- La organización tiende hacia fines determinados. El proceso de determinación de estos fines, y el grado de cooperación de sus miembros para su logro variará según el tipo de organización.
- Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las peculiaridades del contexto económico, político, cultural, etc., en el que se desenvuelve.

Mencionemos ahora, qué opina Fordyce y Weil (1976), respecto a una organización sana, "es aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, pero que tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio. Además, creemos que una organización con una gran adaptabilidad tiene más probabilidades de encontrar y usar los métodos más efectivos para conducir sus negocios".

Otra deficiencia de Organización, nos dice que también se utiliza para significar "una

unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos" (Chiavenato, 1993).

Es importante en este momento, hacer una precisión sobre las diferencias entre dos términos que normalmente se confunden :Institución VS Organización.

Para ello, establece Giménez (1988), las siguientes connotaciones de estos conceptos:

- "Por Institución, se entiende un sistema de decisión, a la razón de ser, o la función a desarrollar por una entidad organizacional (sindicato, partido, empresa, etc.)."
- "Por organización, se comprende a las mismas entidades en cuanto a conjunto de recursos, de medios interrelacionados o estructurados para conseguir un objetivo; tal sería el caso de la empresa".

En adelante, para fines de este trabajo nos referiremos al término organización entendiéndolo como "una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos" (Chiavenato, 1993).

### **EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

A manera de resumen, menciona Robbins (1987), podemos decir que el comportamiento organizacional es una disciplina, lo cual significa que es un campo bien definido de estudio, con un acervo común de conocimientos. Estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura. Además es una ciencia aplicada. Aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficacia.

Concluyendo podemos decir que "el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa". (Robbins, 1987),

Y como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, no debe sorprendernos descubrir que se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración; nótese que parte de estos problemas son precisamente los que tratamos de solucionar con ayuda de nuestro plan de

### Capacitación integral.

Una de las áreas más importantes en cualquier organización es la del trato con las relaciones entre dos o más grupos interdependientes. A menudo se da el caso de que la realización efectiva de las tareas requiere la colaboración de varios grupos dentro de una organización. Las relaciones entre grupos pueden ser el aspecto más problemático de los procesos de la organización o bien pueden ser el estímulo más poderoso para lograr la acción.

Segun Margulies y Wallace, 1987, la dimesión importante de las relaciones entre grupos es la interdependencia. Esto es, la realización de las metas de cada uno de los grupos depende de las acciones de otros grupos y, en parte del grado en que otros grupos son capaces de alcanzar sus metas. El hecho de completar las tareas separadamente contribuye a completar toda la tarea.

Una organización efectiva es aquella en la cual los miembros individuales son capaces de iniciar las acciones necesarias de asumir la responsabilidad de sus acciones, la necesidad de culpar a otros ya sea en los defectos personales o de la organización, como la tendencia a ubicar la fuente de todas las miserias propias fuera de uno mismo, está ausente en gran parte. En resumen, una organización efectiva es aquella en la cual los miembros son propietarios de sus sentimientos y de sus actos.

De esta manera en Fianzas México Bital, sus miembros son los que son conscientes de sus necesidades y planean y desarrollan acciones para propiciar el cambio organizacional, hacia una mejora continúa.

Las metas y las técnicas de los programas de cambio en la organización deben estimular o por lo menos ser consistentes con los valores del autogobierno, la responsabilidad individual y la interdependencia madura. Las teorías del cambio que menosprecian la responsabilidad individual en el cambio y estimulan la dependencia continua como un agente del cambio, parecen por lo tanto, de valor dudoso en el contexto de la organización.

Un programa efectivo de cambio en la organización es aquel que no solo facilita los cambios específicos en el comportamiento, sino que imparte también una sensación del proceso. "Creemos firmemente que ningún programa de cambio en la organización debe emprenderse sin incluir procedimientos de evaluación como parte integral del proceso mismo" ( Margulies y Wallace, 1989).

El Programa de Capacitación Integral de Fianzas México se aplicó en dos enfoques. uno fué dirigido a la persona como individuo, en el que se desarrolló su potencial y habilidades y otro fué dirigido al trato con las relaciones entre dos o más grupos.



### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hagamos una breve semblanza:

Durante la celebración del XI Congreso Internacional de desarrollo Organizacional, Richard Beckhard (1992) (citado en Cabrera e Islas, 1992), elabora un análisis integral de la actual situación de las organizaciones a nivel internacional. Afirma que desde hace poco menos de diez años, comenzó a observarse que las empresas emprendieron la adquisición de programas de cambio con mayor frecuencia, la mayoría de los cuales estaban encaminados a incrementar la productividad y calidad del trabajo. Con el paso del tiempo, las modificaciones económicas internacionales y la apertura comercial, se hizo evidente que la organización debía cambiar no solamente para satisfacer los requerimientos de un sector interno específico, sino que el cambio debía ser integral y responder a las demandas comerciales.

Desde su punto de vista, este autor sostiene que las futuras organizaciones prósperas habrán de operar con estrategias de aprendizaje, cuyos resultados estarán directamente relacionados con el desempeño profesional y desarrollo personal de sus empleados.

*Con base en lo anterior, podemos establecer la relación entre las bases teóricas del Desarrollo Organizacional y el Programa de Capacitación Integral, ya que el objetivo central de este último, es lograr un cambio en la organización a través del desarrollo personal de sus empleados, lo cual coincide con lo que menciona el Desarrollo Organizacional.*

*Es conveniente aclarar que no se utilizó como referencia para el desarrollo de este trabajo ningún Modelo de desarrollo Organizacional, es por eso que no se tocarán aquí, no obstante, las bases teóricas de esta disciplina sí coinciden, por lo que se expondrá enseguida.*

Veamos en principio cómo surge el Desarrollo Organizacional:

Desarrollo es una palabra que significa incremento, crecimiento, es decir, alude a un proceso continuo que, aunado al término organizacional se refiere específicamente al conjunto de procesos creados y ejercitados por el grupo, que aseguran el mantenimiento y evolución de la propia organización (Cabrera e Islas, 1992).

En 1960, en la Universidad de Texas, Robert Blake y Jane Mouton (citado en Cabrera e Islas, 1992), utilizaron la frase "grupo de desarrollo" para referirse al adiestramiento en relaciones humanas. Más tarde, Richard Beckhard y Douglas McGregor, al estar implantando un programa de cambio en los sistemas sociotécnicos en la empresa, General Mills, le llamaron "desarrollo Organizacional", por lo que se considera a estos últimos, los que dieron origen al término y conceptualización de esta disciplina.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en toda organización, administrado por la alta gerencia para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización a través de intervenciones que aplican los conocimientos de las ciencias de la conducta y en actividades basadas en experiencias por consultores que compartan un conjunto de valores o "filosofía social" (Mora, 1996 ).

De lo anterior, y para el trabajo que nos ocupa en este reporte, es conveniente rescatar las siguientes ideas de la anterior definición:

**ESTRATEGIA EDUCATIVA:** Dentro de las estrategias existe una amplia variedad, que van desde un simple cuestionario, hasta un complejo entrenamiento de sensibilización. El D.O. es una estrategia educativa, puesto que pretende cambiar y desarrollar la cultura de la organización, los valores, actitudes, relaciones y clima de la organización tanto como su productividad.

**ADMINISTRADO POR LA ALTA GERENCIA:** La participación de los niveles ejecutivos superiores, garantiza la fluidez e importancia de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional, compenetrándose en los objetivos y estrategias del programa y brindándoles su apoyo.

**PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y BIENESTAR DE LA ORGANIZACION:** Todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional esta relacionado con la actividad misma de la organización. Esto quiere decir que el objetivo final de estos esfuerzos, será la optimización del cumplimiento de los objetivos de la institución a través de un mejor desarrollo de las funciones y de un mejor clima organizacional.

**POR CONSULTORES QUE COMPARTEN UN CONJUNTO DE VALORES O "FILOSOFIA SOCIAL":** Generalmente se recomienda, aunque no es un acuerdo general, que sobre todo en las etapas iniciales, se cuente con consultores ajenos al sistema o a la organización. Se llama consultor, agente de cambio, o tercera parte, a la persona encargada de guiar a las partes a un comportamiento autosuficiente al resolver problemas.

Por otra parte, Warren Bennis (1973) (citado en Arteaga y Mendoza, 1994), comenta que Desarrollo Organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

El D.O. consta de diferentes fases, exponen Arteaga y Mendoza (1994), éstas permiten que se pueda realizar un proceso de cambio de manera sistemática, ordenada y que por lo mismo sus efectos perduren por mas tiempo. Pero para llevarlos a cabo, es necesario conocer cómo efectuarlos y sobre todo, saber qué técnicas, instrumentos, métodos y modelos serán los apropiados para cada caso en particular. Por esto, los agentes de cambio se ven forzados a conocer, mejorar y/o construir sus propios medios para que.

de esta manera, ayuden a las empresas a diagnosticar las necesidades de cambio, planificando metódicamente dichos cambios y estableciendo sistemas de retroinformación y seguimiento, de tal manera que la organización conozca sus resultados en el proceso de mejoramiento deliberado.

W. Warner Burke (1983) (citado en Cabrera e Islas, 1992), comenta que D.O. es "Una intervención que responde a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización, que los hace partícipes en la planeación e implantación de los cambios, y que cambia la cultura de la organización".

Alejandro Valadez (1992) (citado en Cabrera e Islas, 1992), define el D.O. como "un esfuerzo conjunto del profesional en D.O., el líder y los miembros de la organización para integrar equipos de trabajo de elevado rendimiento, capaces de administrar el cambio y alcanzar las metas más altas".

"Desarrollo Organizacional es en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional, es a la vez, una filosofía y una tecnología de desarrollo" (Jennings Partin, 1976) (citado en Cabrera e Islas, 1992).

Después de analizar varias definiciones, se pueden abstraer dos elementos comunes y fundamentales en toda definición, mencionan Cabrera e Islas, (1992):

a) El Cambio: Refieren que todo lo que rodea al hombre, sin excepción, se encuentra en un estado de transición constante.

b) Mayor efectividad y eficiencia: Esto involucra a toda la organización. La efectividad se evalúa en función de cumplir objetivos, y la eficiencia en función de la utilización adecuada de recursos y medios con que se cuenta.

Para la asimilación de un proceso de cambio en una organización, las estrategias de D.O. son las más adecuadas, toda vez que los cambios mencionados implican para los empleados: motivación, colaboración, dignidad, valores, cultura; y para la organización: la redefinición de su identidad, de su misión y sus relaciones (Cabrera e Islas, 1992); todos estos aspectos se trataron a lo largo del Programa de Capacitación Integral.

### **INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En el contexto de esta investigación se ubica al psicólogo como el profesionista que por su formación académica puede estar mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir y evaluar un proceso modificador, respecto de otro profesional de áreas afines.

"La psicología es una ciencia que mide, explica y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Los que han hecho aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional y siguen haciéndolas son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores y, sobre todo, los psicólogos organizacionales". (Robbins, 1987).

En un principio estos últimos se ocuparon de los problemas de la fatiga, aburrimiento y todos los demás factores conexos con las condiciones del trabajo que obstaculizaban una eficiente realización del desempeño laboral. En los últimos años, sus contribuciones se ampliaron y ahora comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de la toma de decisiones, etc.

Sin embargo, no podríamos presumir de hecho de que sea el psicólogo el único profesional capacitado para realizar estos proyectos, es necesario e indispensable la intervención de otras personas, ya que debe ser un trabajo interdisciplinario, apoyado por los altos funcionarios de la empresa.

### **GENERALIDADES SOBRE LAS TEORIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE**

Conceptos de Aprendizaje:

"Entendemos por Aprendizaje, un cambio de conducta útil, intencionado, perdurable, no producto de la maduración" (Mora, 1985).

Otros autores definen el aprendizaje como (citados en Ardila 1975):

- Una tendencia a mejorar con la ejecución (Hunter 1934 y Hovland 1937).
- Según Thorpe (1956), el "aprendizaje es un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia".
- De acuerdo con MacGeoh e Iron (1952), "el aprendizaje es un cambio en la ejecución que resulta de las condiciones de la práctica";
- Kimble (1961) habla de "un cambio relativamente permanente que ocurre como resultado de la práctica reforzada"; Hall (1966) dice que "aprendizaje es un proceso que tiene lugar dentro del individuo y se infiere por cambios específicos en el comportamiento, los cuales poseen ciertas características determinantes".

En la medida de que haya un cambio de conducta con cierta permanencia se puede hablar de que ha habido aprendizaje.

Como podemos ver, en resumen, el aprendizaje es un fenómeno que conforma y modifica toda la vida del hombre.

De ahí la importancia de los sistemas educativos y en otro contexto, de la responsabilidad en la intervención del instructor, dentro de los planes de capacitación.

Concluyendo, entendemos por APRENDIZAJE " *el cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica*" (Ardila, 1975)

Por otra parte, Craig y Bittel (1989) comentan que el aprendizaje no puede observarse directamente. Sólo podemos observar y estudiar la conducta antes y después de que éste tenga lugar en condiciones controladas.

Finalmente, veamos la definición de Zendejas (1996), quien en su manual del Módulo II, comenta que tratándose de aprendizaje de adultos en las empresas, éste debe entenderse como "un proceso interno que a través de la práctica, permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes que en conjunto conducen a una modificación de la conducta".

Ardila (1975), resume lo que llama Principios del Aprendizaje de la siguiente manera:

- a) El comportamiento que se refuerza tiene más probabilidades de repetirse, que el comportamiento que no se refuerza.
- b) El refuerzo más efectivo en el proceso del aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora.
- c) El castigo es menos eficaz que el refuerzo.
- d) La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo.
- e) El aprendizaje por medio de comprensión repentina se presenta solamente cuando existe suficiente preparación previa, cuando se pone atención a la situación total y a las relaciones entre las partes, cuando la tarea tiene sentido y está dentro de la capacidad del sujeto y cuando la percepción permite combinaciones de los elementos.
- f) El olvido ocurre rápidamente al principio y lentamente después.
- g) El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual sino también emocional.

h) Nosotros aprendemos a través de los sentidos; especialmente del sentido del oído y la vista; de ahí el proverbio -OÍGO Y OLVIDO, VEO Y RECUERDO, HAGO Y APRENDO.

i) Vinculamos lo que aprendemos con lo que ya sabemos.

j) Aprendemos una cosa a la vez.

k) Aprendemos más fácilmente (o cambiamos más fácilmente la conducta) si se entiende lo que se enseña.

De acuerdo con Dessler (1991), los Principios del Aprendizaje en la Capacitación son los siguientes:

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. Asegurarse de utilizar diversos ejemplos familiares cuando se presentan materiales a los empleados.
3. Dividir el material en partes significativas en lugar de presentarlo todo junto.
4. Tratar de utilizar términos y conceptos que sean familiares para los empleados en capacitación.
5. Aumentar al máximo la similitud entre la situación de la capacitación y la del trabajo.
6. Marcar o identificar las características importantes del trabajo.
7. Los empleados aprenden mejor haciéndolo: la práctica y la repetición son importantes para aprender nuevas habilidades.
8. Ofrecer reforzamiento tan rápido y frecuente como sea posible. Se debe reforzar el buen desempeño con frecuencia, siempre que hagan algo bien.
9. Los empleados aprenden mejor cuando aprenden a su propio ritmo.
10. Se debe motivar a los empleados a aprender.

Algunos otros principios del Aprendizaje aplicados a la Capacitación, de acuerdo

con Mora (1985), son los siguientes:

- Asegurarse de que se cuenta con las conductas previas necesarias
- Estimular adecuadamente para lograr motivación
- Provocar la atención para que reciban los conocimientos
- Propiciar la reflexión para facilitar el aprendizaje
- Aplicar la variación de los métodos, la repetición, el reforzamiento y otros aspectos
- Debe decidirse si se aplica el método inductivo o deductivo
- Hacerlo gratificante y sin tensiones con principios de sugestología (se entiende por sugestología una técnica de aprendizaje a través de lograr niveles de relajación y al mismo tiempo atención y reflexión activas).

### El Proceso del Aprendizaje:

De acuerdo con el Manual de Fianzas México (1991), los Elementos del Proceso de Aprendizaje son:

- √ **Interés:** es la disposición de aprender, de confrontar una situación nueva que exija una respuesta nueva.
- √ **Atención:** es la capacidad de recibir conscientemente todo tipo de estímulos a través de los órganos de los sentidos.
- √ **Percepción:** es el acto físico de recibir impresiones sensoriales y de interpretar el sentido de esas impresiones.
- √ **Memorización:** es el paso en el cual el cerebro almacena los datos recibidos, sin relacionarlos necesariamente con otros datos.
- √ **Comprensión:** consiste en dar un significado a los datos recibidos como percepción.
- √ **Retención:** consiste en conservar la información comprendida e integrada a la personalidad.
- √ **Utilización de conocimientos:** consiste en poder aplicar los conocimientos, con las adaptaciones necesarias, a cada situación. - Una buena forma de afianzar el conocimiento consiste en transmitirlo-.

Veamos ahora, el proceso de Aprendizaje en los adultos de acuerdo al Manual de Fianzas México (1991):

- El enfoque no amenazante: consiste en planificar la experiencia de aprendizaje en pequeños pasos.

- **Aprendiendo del Ambiente:** el aprendiz tiende a adaptar su comportamiento hasta hacerlo compatible con los cambios en el ambiente.
- **El proceso de los cuatro pasos:** primero, reconocer que se tiene una carencia de algo y necesita saber; segundo, descubrir qué es exactamente lo que se quiere conocer; tercero, la persona debe desear realmente -intelectual y emocionalmente- y debe decidir obtener el conocimiento, la destreza, el hábito o la habilidad; cuarto, la persona debe actuar para adquirir el conocimiento, la destreza, el hábito o la habilidad y debe continuar actuando hasta que lo adquiera.
- **Auto-actualización:** todos intentamos continua y congruentemente establecer, apoyar y aumentar la imagen de nosotros mismos.

El aprendizaje de adultos, tiene dos características distintivas:

- primero: el aprendizaje adulto se ve poderosamente influido por la experiencia pasada del aprendiz.
- segundo: se ve influenciado por la forma en que el aprendiz se considera a sí mismo.

Otro aspecto importante que hay que mencionar es el que el aprendizaje de adulto debe estar orientado hacia los problemas, pero existe un requerimiento adicional: los problemas deben ser prácticos. Muchos adultos, incluso después de hacerse el propósito de aprender, rehusan estudiar algo que consideran fuera de lo práctico. (Fianzas México 1991).

De acuerdo con Chavez (1993), los adultos tienen diferentes motivaciones para aprender, las cuales hay que conocer y tomar en cuenta en el proceso instruccional:

- Obtener información para el trabajo
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo
- Escapar de la rutina
- Mejorar sus actitudes y aptitudes
- Aumentar sus conocimientos generales
- Desarrollar sus relaciones interpersonales

Por otra parte, menciona el mismo autor que las diferencias entre cómo aprenden los adultos a los niños son las siguientes:

- √ **Por regla General,** los adultos entran a situación instruccional con:
  - Muchas experiencias vividas
  - Madurez relativa
  - Poder estable de juicio
  - Plenitud de recursos



- Habilidad para pensar en forma realista

Concepto de Enseñanza:

De acuerdo con Hommonds y Lamar (1972), enseñanza se entiende como dirección del proceso de aprendizaje; el proceso por medio del cual una persona, por su propia actividad (experiencia) llega a modificar su conducta. Si existe enseñanza, de ella brota el aprendizaje.

*Contribución de la psicología al proceso de Capacitación (enseñanza - aprendizaje)*

Menciona Hommonds y Lamar (1972), que la contribución que la psicología del aprendizaje ha hecho y puede hacer a la enseñanza es muy grande.

Comentan estos autores que algunos de los factores que han contribuido y contribuyen a la reestructuración de esta última son:

1. Una comprensión mejor de la naturaleza del aprendizaje
2. Nuevas concepciones de la persona como sujeto que aprende
3. Reconocimiento más claro de las diferencias individuales
4. Nuevas concepciones a cerca del papel del maestro.

Se entiende por técnica de instrucción o técnica de enseñanza - aprendizaje, la manera preconcebida y más o menos uniforme de enseñar algo a una persona o grupo de personas, con buenos resultados.

### **CAPACITACION (Concepto)**

Con el título de entrenamiento -training en inglés, usando la imagen de subirse a un tren en marcha - se comprende en Norteamérica "toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio" (Reyes, 1991).

Revisemos lo que menciona otro autor a cerca de la Capacitación, Mora (1985). opina que Capacitar es un conjunto de actos intencionados que permiten que alguien adquiera la aptitud o disposición para hacer algo. En palabras más sencillas. Capacitar es "Aprendizaje".

De acuerdo con Chiavenato (1993), la Capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de su cargo.

## ANTECEDENTES

La Capacitación es importante para la empresa en la medida que proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta del material y, sobre todo, la satisfacción personal de ser bueno en lo que se hace.

Siliceo (1987), menciona que la capacitación tiene básicamente dos razones de ser: por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro lado, prever situaciones que se deben resolver con anticipación.

Existe entonces la capacitación, porque la gente puede cambiar de conductas, mejorarlas o adquirir nuevas que sean útiles para la empresa y para sí mismo.

*La Capacitación se relaciona con la calidad de las personas, la cual depende de 4 aspectos fundamentales relacionados a su vez con el fin de las actividades humanas:*

- Aptitudes, que corresponden a las características heredadas o adquiridas que le dan disposición a la persona para ser útil o que le sirven para lograr algún fin.

- Habilidades: Se adquieren con el aprendizaje y cambio de conducta psicomotor, se relaciona con hacer físicamente y se logra mediante adiestramiento.

- Los conocimientos: se orientan al saber, es la adquisición de razones sobre el por qué y para qué de las actitudes y se logra mediante la CAPACITACION.

- Las Actitudes: son la manifestación exterior del estado de ánimo o de la forma de pensar y sentir sobre las cosas, símbolos o personas que se le presentan a las personas, esta forma de reaccionar representa lo que la persona quiere o no hacer frente a algo, y este aspecto se mejora mediante el DESARROLLO.

### **EL PROCESO DE LA CAPACITACION**

Ricks (citado en Pereyra, 1996), establece que con base en la metodología derivada de la psicología y aplicada a la capacitación, la formulación de planes y programas siguen los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Diseño de programas
3. Administración y control de programas
4. Evaluación de programas

Por otro lado, Chiavenato (1993) menciona que la Capacitación es un proceso educacional y es un proceso ciclico compuesto por cuatro fases secuenciales:

- a) Determinación de las necesidades de capacitación.
- b) Programación de la capacitación.
- c) Ejecución de la capacitación
- d) Evaluación de los resultados de la capacitación.

Este proceso, como se verá más adelante, concuerda con el que seguimos durante el Diplomado Gerencial.

Enseguida explicaremos cada fase del proceso arriba señalado:

*a) Determinación de necesidades de capacitación:*

"Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales, es decir, que suceden en el momento:

- √ Baja productividad del personal,
- √ Baja calidad del trabajo,
- √ Comunicaciones deficientes
- √ exceso de errores o desperdicio de tiempo y material, entre otras." (Chiavenato 1993).

*b) Programación de la Capacitación:*

Programar la capacitación significa determinar las siguientes cuestiones:

- a) Quién debe ser capacitado, es decir, quiénes serán los aprendices.
- b) Es qué se debe capacitar, esto es, cuál es el contenido de la capacitación.
- c) Cómo se debe capacitar, o sea, cuáles son las técnicas de capacitación.
- d) Cuándo se debe capacitar, es decir, cuál es la época de la capacitación.
- e) Dónde se debe capacitar, o sea cuál es el local de capacitación
- f) Quién hará la capacitación, esto es, quién será el instructor.

Menciona Chiavenato (1993) cuando el número de aprendices es muy grande, el programa de capacitación permanece durante años en funcionamiento para grupos de 20, 30 o 40 funcionarios a la vez.

*c) Ejecución de la capacitación*

La ejecución de la capacitación puede hacerse de tres maneras diferentes:

- a) En el propio local de trabajo: Es recomendable cuando la capacitación trata sobre la adquisición de habilidades en maquinaria o equipos que están dentro del lugar de trabajo.
- b) En la empresa pero fuera del lugar de trabajo: Se recomienda utilizar una sala de capacitación especial dentro del mismo local de trabajo, cuando la capacitación es sobre conocimientos o en un programa de integración de nuevos empleados a la empresa.
- c) Fuera de la empresa: La capacitación que se efectúa fuera de la empresa o en una escuela o institución externa, es la llamada capacitación externa. Es el caso de capacitación de nuevos conocimientos especializados que exigen instructores especialistas de otras instituciones.

### *d) Evaluación de los Resultados de Capacitación*

Constituye la última etapa del proceso de capacitación y sirve para verificar si el que fue programado y ejecutado realmente satisfizo las necesidades de capacitación diagnosticadas anteriormente.

Otro de los autores, Zendejas (1996), comenta que una vez que se ha realizado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo, el siguiente paso dentro de la metodología de trabajo, nos indica que debemos proceder a analizarlas y clasificarlas para determinar su prioridad y el orden en que deben satisfacerse.

Los criterios para fijar prioridades pueden ser muy variados y entre los principales podemos mencionar los siguientes, que son los que define Zendejas (1996):

**POR TEMA:** Estos se refiere a cuando algún tema es muy recurrente en el diagnóstico y se presenta no sólo en un puesto, sino en varios de ellos e incluso a lo largo de diferentes áreas o gerencias de la empresa.

**POR PERSONA:** Cuando alguien en particular es ascendido o se le asignan nuevas responsabilidades debe ser capacitado para poder alcanzar los resultados que de esa función se esperan.

**INSTITUCIONALES:** Cuando la Dirección determina que algún programa o concepto en particular debe ser conocido y difundido entre todo el personal, entonces toman prioridad los programas de capacitación institucionales.

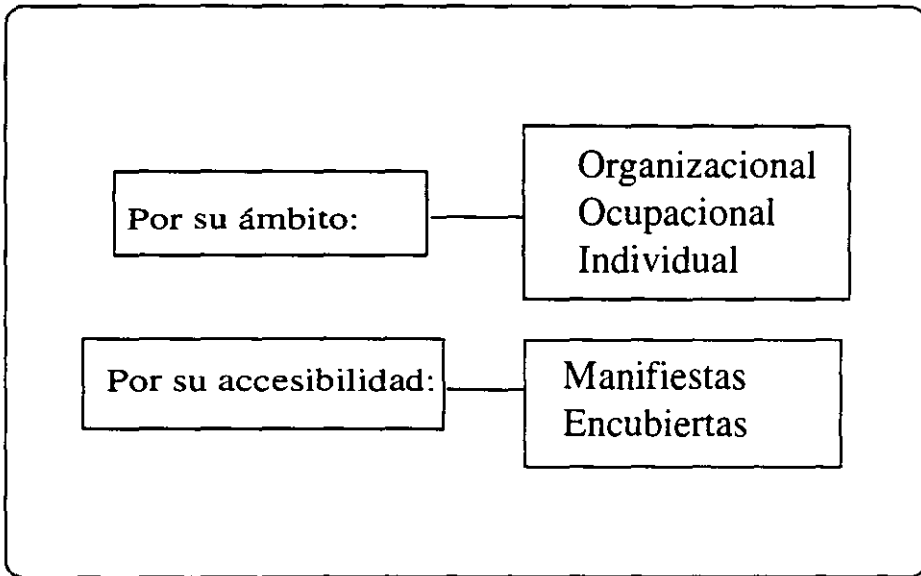
**POR INSTALACIONES /PRODUCTOS:** Cuando la empresa pone en funcionamiento nuevas instalaciones o promueve la venta de nuevos productos o servicios.

**POR PROBLEMAS ESPECIFICOS:** Cuando las necesidades de capacitación son

resultado de los problemas evidentes en la Organización o por evaluación del desempeño, entonces los programas de capacitación tienen prioridad que demanda la solución del problema.

Este último caso, fue el que nos ocupó en este programa de Capacitación realizado en Fianzas México, ya que el origen de las necesidades de capacitación, fue producto de los problemas evidentes detectados por la Dirección General.

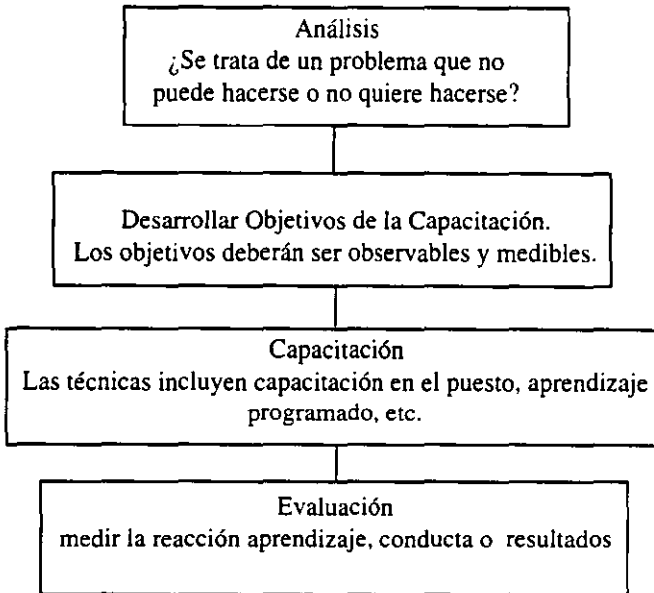
A este respecto menciona Rosette y Soriano (1991), que la Detección de Necesidades de Capacitación puede realizarse:



Las Necesidades manifiestas, que son las que en este Programa de Capacitación se trabajaron, son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.

Estas necesidades, por ser evidentes, no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas, es decir, no necesitamos de cuestionarios, pruebas o entrevistas.

Por otra parte, podemos citar a Dessler (1991), quien propone los siguientes pasos básicos dentro del proceso de la capacitación:



### CLASIFICACION DE LA CAPACITACION Y ENFOQUES DEL ENTRENAMIENTO

Dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

√ Primero: la capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

√ Segundo: el adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto: es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

√ Tercero: además de la "capacitación teórica" y del "adiestramiento práctico", que proporcionan, respectivamente "ideas" y "hábitos", es necesaria la "Formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales, sociales, de trabajo, etc.," que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea

leal, sereno, ordenado y decidido, y a su vez se relacione de manera satisfactoria con sus semejantes.

Con base en lo anterior, podemos decir que El Plan de Capacitación, denominado "Diplomado Gerencial", se enfocó a la "Capacitación y Formación" del personal seleccionado, pues abarcó tanto aspectos teóricos como en el desarrollo de hábitos que les permitieran desempeñarse eficientemente en sus puestos e interactuar con sus equipos de trabajo de manera productiva.

"Las tres funciones que comprende el "entrenamiento" se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero "adiestramiento", conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la Capacitación y la Formación" (Reyes, 1991)

Por otra parte, de acuerdo con Rosette y Soriano (1991), existen 6 diferentes tipos de capacitación según su propósito, compromiso y procedimiento, éstos son:

- Prelaboral
- Inductiva
- En el puesto
- Para el cambio
- Para el desarrollo
- Como canal de comunicación

En relación al Programa de Capacitación utilizado, puedo mencionar que se capacitó en el puesto y para el desarrollo.

### *Clasificación de la Capacitación de acuerdo al nivel al que se dirige:*

Reyes (1991), menciona que con base en la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

1. La capacitación que se da al obrero o empleado.
2. Capacitación de supervisores. Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo (delegar), saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular en entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir

defectos, etc.

3. Capacitación de ejecutivos. Esta (que suele conocerse en Norteamérica con el nombre "executive development") suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

Con base en lo anterior, ubicaremos el Plan de Capacitación de Fianzas México Bital, en razón de su fin, como la Capacitación que se imparte para una rama de empresa de servicios de afianzamiento y, de acuerdo a la naturaleza de la capacitación, la ubicamos en los niveles de Supervisores y Ejecutivos, ya que todos los participantes de este Plan eran personas con gente a su cargo, y que además se estaban desarrollando para en un futuro obtener cargos de mayor nivel organizacional.

Dessler (1991), por su parte, reconoce tres niveles a los que puede dirigirse la capacitación, dentro de los niveles de mando que son:

1. Nivel Ejecutivo: Son aquellos funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones a nivel corporativo (Directores y Subdirectores)
2. Nivel Medio: Son las personas de niveles de Gerencias y subgerencias,
3. Niveles de Supervisión: En este rubro nos referimos a las personas que se encuentran en los niveles de jefaturas, supervisores, etc.

### **CONCEPTOS CENTRALES DE LA CAPACITACION PARA DIRECTIVOS**

De acuerdo con Zendejas (1996), cuando los niveles directivos participan en actividades de entrenamiento para ellos o para su personal, los siguientes conceptos deben repetirse de manera constante para que ellos los lleguen a considerar como propios y como parte ya de la cultura organizacional en esta materia.

- √ La finalidad última de la capacitación es el aprendizaje en los participantes.
- √ El aprendizaje se define como un cambio permanente en la conducta; la capacitación entonces se entiende como un cambio planeado en la conducta.
- √ Las personas no son ni buenas ni malas por naturaleza. Las personas tenemos la capacidad de aprender y por lo mismo todos somos susceptibles de cambiar nuestro comportamiento.
- √ Los cambios para ser permanentes, deben ser reforzados en la línea de trabajo; esta es una responsabilidad ineludible de los jefes inmediatos de quienes se capacitan.



√ La capacitación no debe perseguir sólo fines de eficiencia inmediata. Debe promover el pensamiento creativo y la adopción de conductas apropiadas para el incremento de la calidad de vida en los trabajadores tanto en el trabajo como en su vida personal y familiar.

√ Es una responsabilidad intrínseca de la labor de dirección y supervisión, la capacitación y el desarrollo de personal.

√ Ya que la capacitación se entiende como la específica enseñanza para la específica necesidad, el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación del entrenamiento del personal, debe hacerse con métodos y técnicas participativas que involucren y comprometan a todo el personal de supervisión y dirección en la empresa.

√ El objetivo final y estratégico de la capacitación, es colaborar en el incremento de la productividad y la solución creativa de los problemas. En este sentido, la evaluación de los programas se deben hacer con una orientación de costo beneficio y los resultados finales se medirán en términos de rentabilidad de los programas.

De acuerdo con Mora (1985), una de las áreas importantes de conocimiento que debe manejar un buen director, así como actitudes positivas, están relacionadas con la Capacitación, para sí mismo y para sus subordinados.

Muchas veces se olvida que la razón de ser de las empresas es el hombre y que su recurso más importante y valioso es el hombre.

Dessler (1991), trata también ampliamente el tema de la capacitación para niveles directivos, y lo denomina como "Desarrollo Gerencial".

Entendemos por Desarrollo gerencial, " cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y mayores capacidades " (Dessler, 1991).

El Desarrollo gerencial es importante por diversas razones. La principal es que la promoción desde dentro es una fuente muy importante de talento gerencial.

Por otro lado, el desarrollo gerencial facilita la continuidad organizacional al preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir sin problemas posiciones de nivel más elevado.

Ayuda también a socializar a las personas que se encuentran en capacitación, al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuadas para trabajar en la empresa.

En la actualidad, las compañías se preocupan por elevar el nivel de su educación y capacitación corporativa, así como los programas de desarrollo, aún cuando recientemente han reducido su fuerza laboral.

Craig y Bittel (1989), opinan respecto al entrenamiento gerencial que el objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble. El primer aspecto, inmediato, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Como resultado de este esfuerzo, se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de futuro trabajo del individuo.

Siliceo (1987), por su parte, menciona que no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización.

En el nivel ejecutivo, por otra parte, las necesidades de desarrollo se centran en la experiencia general para el negocio como la administración financiera, los presupuestos y las relaciones laborales.

Por lo que toca a la concepción del ejecutivo moderno, estamos de acuerdo con Peter Druker (citado en Siliceo, 1987), quien señala que no sólo es ejecutivo aquel que manda, es decir, aquel de quien dependen algunos empleados (jefe - autoridad), sino todo aquel cuya responsabilidad y función son trascendentes a la empresa y, por tanto, a la sociedad.

"En la actualidad, alrededor de cuarenta países tienen programados un total aproximado de 683 diferentes programas de capacitación y desarrollo ejecutivo por años; las áreas más importantes que cubren estos programas son las siguientes:

- Programa de administración general
- Técnicas y habilidades administrativas
- Desarrollo económico
- Finanzas
- Legislación
- Aspectos internacionales
- Mercadotecnia
- Personal.
- Organización
- Producción
- Planeación de vida y carrera." (Siliceo, 1987).

Por su parte, Craig y Bittel (1989), comentan que el material de un curso debe estar dirigido a la satisfacción de las necesidades individuales, por lo que es tan amplio como lo

sean aquéllas. Hablando en general, *la amplitud de las materias que deben tratarse crecerá cuando el curso se dirija al personal que ocupa los niveles más altos en la organización.*

Por otra parte, veamos en el siguiente cuadro, citado por Dessler (1991) cuáles son las Necesidades de desarrollo gerencial más frecuentes en cada uno de los niveles organizacionales:

De acuerdo a Desler (1991), los temas más frecuentes en los diferentes niveles organizacionales, los podemos clasificar de la siguiente manera:

NIVEL EJECUTIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL SUPERVISION
1. Administración del Tiempo Formación de Equipos	1. Evaluar y calificar a los empleados	1. Motivar a los demás
3. Organización y planeación Evaluación y calificación de los empleados	2. Motivar a los demás	2. Evaluar y calificar a los demás
5. Manejo del Estres. Entender el comportamiento humano	3. Fijar objetivos y prioridades	3. Liderazgo
7. Autoanálisis. Motivar a los demás	4. Comunicación oral	4. Comunicación oral
9. Administración financiera. Presupuestos	5. Organización y planeación	5. Entender el comportamiento humano
11. Fijar objetivos y prioridades Realizar juntas eficaces	6. Entender el comportamiento humano	6. Desarrollar y capacitar a los subordinados. Papel del gerente
13. Comunicación oral	7. Comunicaciones escritas. Administración del tiempo	7. Fijar objetivos. Comunicación escrita
14. Relaciones obrero-patronales	9. Formación de equipos Liderazgo. Toma de decisiones	10. Disciplinar Organizar y planear
15. Toma de decisiones. Desarrollo de estrategias y Políticas.	10. Realizar juntas eficaces Delegación. Desarrollar y capacitar a los subordinados.	11. Administración del tiempo Asesorar y aconsejar
	15. Selección de empleados	14. Seleccionar empleados
		15. Toma de decisiones.

Craig y Bittel (1989), hablan sobre la complejidad al realizar programas de capacitación para los altos niveles de una organización, y nos mencionan al respecto que a los hombres de "arriba" no les gusta perder el tiempo y no participarán en un ejercicio de entrenamiento a menos de que estén seguros de que los resultados valen la pena, de ahí su

dificultad en la ejecución de los programas.

Con base en lo que aquí hemos mencionado, podemos concluir que cualquier Plan Integral de Capacitación realmente útil y productivo, debe empezar desde la Dirección y estar completamente comprendido y apoyado por los niveles de Dirección de la empresa.

### **METODOS EMPLEADOS EN LA CAPACITACION**

Según Reyes (1991), la capacitación se divide en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Dentro de la capacitación directa se pueden utilizar diversos métodos:

- a) Clases, se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza.
- b) Cursos breves, son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia.
- c) Becas, se refiere a que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto.
- d) Conferencias, consisten en una exposición, de 1 a 2 hrs. como máximo. muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.
- e) Método de casos, consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto". no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.
- f) Cursos por correspondencia, entre otros.

Otro autor que nos habla al respecto de las técnicas utilizadas en la Capacitación es Dessler (1991), quien menciona que las técnicas básicas a utilizar en capacitación fuera del lugar de trabajo y para niveles directivos y gerenciales son las siguientes:

- El Método del caso de estudio: comprende la presentación de una descripción por escrito de un problema organizacional; la persona analiza el caso en privado, diagnostica el problema y presenta sus resultados y soluciones en un análisis con otros que se encuentran en entrenamiento.

- **Juegos de administración:** En un juego de administración computarizado, se divide a las personas en entrenamiento en compañías de cinco a seis personas, cada una de las cuales deben competir con la otra en un mercado simulado.
- **Seminarios externos:** Se refiere a los seminarios y conferencias especiales dirigidos a proporcionar la capacitación en los temas que se requieren.
- **Programas relacionados con universidades.**
- **Modelaje del comportamiento:** Técnica de capacitación en la que los empleados observan primero buenas técnicas de administración (en una película) y posteriormente se les pide que actúen en una situación, para luego proporcionarles retroalimentación y elogios por parte de supervisor.

Concluyendo, puedo mencionar que la metodología empleada en el Plan de Capacitación Integral denominado "Diplomado Gerencial", se realizó a través de Capacitación directa, mediante cursos de capacitación externos, con métodos de casos prácticos y técnicas de Modelaje del comportamiento.

### **CONCEPTO DE MODULO (En la Enseñanza Modular).**

En este apartado, revisaremos algunas definiciones de Módulo, principalmente bajo el contexto teórico de la Enseñanza Modular, ya que esto coincide con el esquema general del Programa de Capacitación Integral, el cual se desarrolló por Etapas, las cuales coinciden con algunas características propias de los módulos. Es importante aclarar que este programa no sigue el esquema de la Enseñanza Modular, ni es comparable a esos procesos, únicamente retomaremos de eso lo que se refiere al concepto de Módulo.

Revisemos enseguida, varias definiciones de Módulo, todas de ellas citadas en Alvizar y Sola (1992):

- De acuerdo a las conclusiones obtenidas de la reunión sobre Enseñanza Modular C..L.A.T.E.S., 1976, se define al Módulo como una estructura integrativa multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que en un lapso flexible permite alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y aptitudes que le permitan al alumno desempeñar funciones profesionales. Se compone de un conjunto de actividades de Capacitación profesional y de una o varias unidades didácticas, que aportan al capacitando la información necesaria para el desempeño de una o varias funciones profesionales; cada Módulo es autosuficiente para el cumplimiento de una o varias funciones profesionales.

- Casanova 1991, señala que el Módulo es una agrupación de materias en conjunto.
- Para Pansza 1981, el Módulo es una unidad completa en sí misma, que contempla el aspecto teórico y práctico del contenido.
- Nagel y Richman, definen al Módulo como una unidad de instrucción autosuficiente.
- Enseñanza Modular se define como: "Una estrategia instruccional estructurada en fases autosuficientes pero interrelacionadas, en la cual, cada fase se culmina totalmente, permitiendo desarrollar las habilidades y conocimientos del capacitando".

Por otra parte, de acuerdo con Nava y Landeros (1994), un Módulo tiene existencia propia y no es solo por su contenido o por la independencia que tenga de la materia anterior o posterior a él, sino más bien porque se articula con los conocimientos, habilidades o actitudes requeridos previamente y además con los objetivos subsecuentes, los cuales son en sí mismos, requisitos previos para otras formaciones, o constituyen el campo de explotación de finalidades más elevadas subsecuentes.

Una de las ventajas del Sistema Modular, menciona Laffitte (1977), es que la técnica de instrucción con que se presenta el programa, presenta una instrucción personalizada que permite al capacitando avanzar a su propio ritmo hacia el logro de la conducta terminal. así también recibe asesoría acerca del contenido que lo ocupa.

Una vez analizadas las anteriores definiciones, hemos de concluir que: "Módulo es una unidad autosuficiente de conocimientos que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un Programa particular de capacitación".

Revisando el plan del Diplomado Gerencial, las similitudes que presenta con los conceptos de Módulo establecidos en la Enseñanza Modular, son las siguientes (es importante recordar que las investigaciones de Enseñanza Modular no tienen puntos de comparaciones comunes con el Programa que se está exponiendo en este trabajo, sin embargo los conceptos de Módulo que ahí se manejan si son importantes de resaltar como se menciona enseguida):

1. Para realizar el Plan de Capacitación Integral, denominado Diplomado Gerencial se integraron varios Módulos, que aquí denominamos etapas.

2. La similitud con el concepto de "Módulo" estriba en que al igual que éste, cada "Etapa" formaba una unidad de conocimientos, que podía integrarse con otras.

3. Cada etapa al igual que cada Módulo, constituía una unidad completa en sí misma, que contemplaba aspectos teóricos y prácticos del tema en particular.

4. Al estar el Plan de Capacitación Integral dividido en etapas, permitía al capacitando avanzar de una manera pausada, y recibiendo asesoría sobre los temas que se estaban revisando.

5. Al igual que un Módulo, cada etapa estaba constituida por una agrupación de materias en conjunto

Difiere con la Enseñanza Modular, en que ésta establece mecanismos de entrada y de salida en cada Módulo, y los capacitandos pueden ir a su propio ritmo adquiriendo la capacitación de acuerdo a su elección, lo cual no sucede en el Programa de Capacitación Integral.

### **CARACTERISTICAS DE UN PLAN DE CAPACITACION INTEGRAL**

Es muy interesante mencionar lo que Mora (1985), anota en su libro en el que establece las características que debe cubrir un Plan de Capacitación para poder llamarlo "Integral", las cuales coinciden perfectamente con el Diplomado Gerencial que en este trabajo describimos como un Plan de Capacitación Integral.

Mora Carrillo, (1985), menciona lo siguiente:

El Plan de Capacitación debe responder a las necesidades detectadas y que sean susceptibles de determinar y de satisfacer. Un Plan debe ser Integral y se forma de varios programas.

Será integral cuando:

1. Toma en cuenta los factores que integran la conducta,
2. Considera los factores de la Organización,
3. Se fundamenta en todos los elementos del aprendizaje.

Será integral cuando toma en cuenta los factores que intervienen en la conducta.

Los factores que intervienen son:

- Las aptitudes de las personas en primer lugar. Es importante contar con personas bien seleccionadas para facilitar la capacitación.

En base a las aptitudes el Plan y los programas deben tener aspectos:

- Técnicos (de habilidad sobre el hacer)
- Profesionales (de conocimientos sobre el hacer)

- Humanos (de actitudes sobre el Ser).  
Todo esto en un equilibrio que responda al fin.

Todo Plan de Capacitación y cada uno de los Programas que lo forman deben tener tiempos y actividades que busquen:

- Destrezas para hacer mejor el trabajo,
- Conocimientos para que sepan por qué lo hacen,
- Y Desarrollo para que sean mejores seres humanos.

Es Integral cuando: Considera toda la organización para lograr coordinación y evitar crecimiento desordenado.

Es Integral cuando aplica varios de los principios del Aprendizaje y por lo tanto un cambio de conducta.

Un Programa será integral porque ayuda a toda la Organización, Ejem: Area de Ventas, de Sistemas, Administrativa, etc.

Otros autores que mencionan brevemente algo sobre los programas de Capacitación Integral son Gómez e Yza (1990), quienes dicen que un Modelo General para la formación integral está constituido por 5 etapas que son:

Identificación de necesidades, elaboración de perfiles de capacitación, plan de estudios y/o programas, elaboración de apoyos didácticos; ejecución, evaluación y seguimiento.

### **EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION**

Vamos a definir en principio el término EVALUACION.

#### **CONCEPTO**

En su concepto básico, la evaluación es la comparación entre una situación inicial y una situación final. Es por esto, que un buen proceso de evaluación tiene su inicio en una adecuada planeación donde la elaboración de objetivos es el punto central que nos permitirá conocer cómo estamos y a dónde queremos llegar (Zendejas, 1996).

Existen diversos tipos de evaluación dentro del proceso enseñanza - aprendizaje. enseguida mencionaremos algunos que nos sirvan de marco de referencia para ubicar los tipos de evaluación que utilizamos en este programa de capacitación.



De acuerdo con Rodríguez (Citado en Evangelista, 1997), La Evaluación nos proporciona información acerca de:

- La Calidad del diseño de la Organización y del desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

### **TIPOS DE EVALUACION:**

Veamos lo que menciona Zendejas, (1996), en cuanto a este respecto:

A) Evaluación Diagnóstica: Es aquella evaluación previa al curso, que se hace con el objetivo de establecer el perfil del grupo en relación a conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias anteriores, etc.

B) Evaluación de Ajuste: Tiene como finalidad conocer el avance paulatino de los participantes respecto a los temas que se imparten, es responsabilidad del instructor y puede ser formal o informal.

C) Evaluación de Aprendizaje: Su objetivo es que el participante demuestre el avance en los conocimientos, habilidades y actitudes, después de un curso, en relación con la situación inicial.

D) Evaluación de Reacción: Es la que investiga la opinión del participante respecto a la coordinación y ejecución del curso, se realiza exactamente al término del evento.

E) Técnicas de Seguimiento: Se define el seguimiento como la supervisión y/o revisión sistemática o al azar de los efectos positivos o negativos que una actividad de capacitación tiene en una persona o en grupo de trabajo.

En una actividad de seguimiento sistemática, se deben involucrar al menos 5 entidades como corresponsables.

1. El grupo que recibe la capacitación, o el individuo en su caso,
2. El jefe de los participantes,
3. El instructor o el conductor del programa,
4. El responsable de capacitación
5. El cliente interno y/o externo de los sujetos capacitados.

Las principales técnicas que se pueden utilizar para realizar el seguimiento son las siguientes:

- Tutorías,
- Reuniones programadas de seguimiento,
- Entrevistas individuales o colectivas con los participantes,
- Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejoría, etc.

Por otra parte, Dessler (1991), menciona que los efectos de la Capacitación que se deben medir son:

1. **Reacción:** Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa.
2. **Aprendizaje:** Se trata de someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. **Conducta.** Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación.
4. **Resultados:** Al final, se deben evaluar los efectos en el trabajo, revisar contra los objetivos esperados, siempre hay que recordar sin embargo, que los resultados pudieron ser inadecuados debido a que el problema no era atribuible en primer lugar a la capacitación.

Valencia (citado en Calzada, 1996), menciona que hay quien define a la evaluación como la acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tuvo sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa: es decir, que mediante la evaluación se determina el grado en que se han alcanzado los objetivos de un programa, e implica una valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados previamente establecidos. Y a su vez la importancia se acrecienta si consideramos que al valorar los resultados no solo se verifica el grado en que los objetivos se cumplen, sino también que las necesidades que dieron origen a la capacitación fueron satisfechas.

Respecto a los momentos en los que hay que Evaluar un Plan de Capacitación, coincido con Pereyra (1996), en que:

- La Evaluación es un proceso continuo y no algo que se hace al final de un curso.
- La evaluación no está sujeta al azar sino que se encuentra dirigido hacia una meta específica y su finalidad es encontrar respuestas sobre la forma de mejorar la instrucción.
- La evaluación requiere del uso de instrumentos de medición exactos y adecuados para reunir

la información necesaria para tomar decisiones.

Rodríguez, (citado en Evangelista, 1997), menciona que se han establecido cuatro aspectos a evaluar:

- El diseño y organización del evento
- La reacción de los participantes
- El grado de aprendizaje en sus tres áreas:
  - Cognoscitiva: se requiere que el participante responda a estímulos o problemas a partir del reconocimiento o evocación de determinada información.
  - Psicomotriz: la destreza o habilidad motora se puede determinar mediante técnicas de observación; en donde se requiere de la descripción precisa de la conducta que interesa evaluar.
  - Afectiva: se puede obtener información a través de entrevista personal, cuestionarios o bien escalas estimativas.
- Los resultados en el desempeño laboral.

Para evaluar este Programa de capacitación, utilizamos diferentes tipos de evaluaciones, las cuales analizaremos en el Capítulo correspondiente de Evaluación.

La forma en la que se programó, ejecutó y evaluó el Plan de Capacitación, lo explico con detenimiento en los capítulos siguientes.

## **EL SECTOR AFIANZADOR EN MEXICO**

Desde hace más de 70 años, la fianza en México ha sido un instrumento valioso para la realización de un comercio sano en el país, en un inicio las fianzas eran solitadas obligatoriamente por el gobierno federal para el cumplimiento de las obligaciones que establecía con sus proveedores, causantes, intermediarios, etc; de esta manera el gobierno fué el principal promotor de esta figura, no obstante hoy en día la industria privada se dió cuenta de los beneficios que le trae la utilización de este instrumento y ahora es solicitada por particulares.

Actualmente el mercado de las fianzas es un público cada vez más exigente, que demanda de las compañías Afianzadoras un servicio de gran calidad, por lo que los funcionarios requieren estar al día en conocimientos, requieren habilidades y actitudes que les ayuden a ofrecer un servicio de calidad lo que los haga ser más competitivos como organización.

La empresa en la que se desarrolló el Plan de Capacitación que nos ocupa en este reporte, es precisamente una de las compañías Afianzadoras de más prestigio en el país, la cual describiré brevemente enseguida.

## **HISTORIA DE FIANZAS MEXICO BITAL, S.A.**

### **• Origen y desarrollo de la Afianzadora dentro del Grupo Financiero Bital.**

Fianzas México, S.A., (1996)

A principios del siglo XX, una institución de origen estadounidense denominada American Surety Co., instaló una sucursal en México, para responder por los empleados del Gobierno ante cualquier acción deshonestas de alguno de estos servidores públicos, de aquí que se les exigiera una fianza.

En 1925, el Sr. Cosme Hinojosa, Director de Correos y Telégrafos, le sugirió a sus agremiados que integraran todos, como socios, una institución de fianzas, cada quien aportaría como capital el importe de la prima que normalmente pagaba por la fianza, de esta manera obtuvieron la concesión para crear la "Compañía de Fianzas para Empleados de Correos y Telégrafos, S.A."

Poco antes de concluir esa década, el Gobierno separó Telégrafos de Correos, por lo que la afianzadora cambió su nombre a "Compañía de Fianzas para Empleados de Correos, S.A." Al final de los años 30's, la institución incursiona en nuevos campos de afianzamiento, a partir de entonces se llamará "Compañía de Fianzas México, S.A.", que hace resaltar su característica de empresa netamente mexicana para los mexicanos.

Para darle un enfoque más institucional y de negocio, la familia Cortina adquiere varias de las acciones de la afianzadora, la fortalece y la guía por más de 40 años, llevándola a una posición de solidez, reconocido prestigio de institución seria y honorable que contribuye en el ámbito social, dándole este carácter a sus fianzas.

Uno de los ejemplos que es orgullo de Fianzas México Bital, fue en 1968. Cuando uno de sus clientes se había comprometido, a través de una fianza, a erigir una de las secciones de la Villa Olímpica. El cliente se vio imposibilitado de cumplir, el pago de la reclamación era la solución más fácil para nuestra empresa, sin embargo, los compromisos de la Nación estaban en entredicho, por lo que el Consejo de Administración de Compañía de Fianzas México, S.A., decidió continuar con la obra inconclusa muy a pesar de que el costo fue superior al importe de la reclamación.

Con esta conducta, quedó en claro cómo el interés general prevalece sobre el interés particular. Y esta vivencia se repetirá a lo largo de los años de nuestra compañía y formará parte de las tradiciones no escritas.

Hoy en día, es la época en que se:

- \* Reconoce al empleado como persona, con necesidades y deseos, con aspiraciones y con sueños.

- \* Ve al empleado como el principal motor de la empresa, por lo cual se le considera y se le convierte en empresario.

- \* Redescubre que un buen ambiente de trabajo hace más fáciles las acciones.

- \* Desarrolla un espíritu de colaboración que integra a las personas alrededor de un objetivo común y que cuando se logra deja un sentido de satisfacción, independientemente del nivel de aportación.

Los señores Cortina le ceden la estafeta a los señores Del Valle, Berrondo y Esteve que comulgan con sus ideales y que, en 1979, acababan de integrar el Grupo Bancreser, un grupo de avanzada en el sistema financiero.

Este cambio consolidó los valores ya existentes y aportó uno nuevo: el trabajo en equipo. A través de él se buscó una mejor posición en el mercado, se conformó una empresa más sólida y con un mejor rendimiento, se buscaron y se encontraron nuevas alternativas en el mercado, hubo mayor acercamiento a clientes y agentes. Se facilitó la innovación.

La estatización de la Banca en 1982, contribuyó a la extinción del Grupo Bancreser ya que

perdió al Banco de Crédito y Servicio, S.A.

Un par de años después, los señores Del Valle, Berrondo y Esteve conformaron el Grupo Privado Mexicano (Grupo PRIME): la Casa de Bolsa, la Arrendadora, la Almacenadora, la Casa de Cambio, la Aseguradora y la Afianzadora.

Más que nunca, se hace necesaria una franca orientación hacia el cliente. Se descubre que él es lo verdaderamente importante y, por tanto, se dirigen las acciones hacia él.

Esto obliga a un cambio estructural de gran envergadura y FIANZAS MEXICO lo asume de inmediato; para acabar con su estructura monolítica, se resuelve por la descentralización de autoridad, funciones y responsabilidades, para facilitar así que cada cliente sea atendido conforme a su propia idiosincrasia y a sus propias necesidades.

Con ello, se logra una mayor presencia en el mercado, se hace más sólida nuestra empresa, se renuevan los sistemas operativos, se proporciona un mejor servicio, se mejora la situación de los colaboradores de FIANZAS MEXICO, se refuerzan los valores existentes y se tiende cada vez a mejorar la participación en la sociedad.

Cuando el Gobierno decide devolver la Banca a la iniciativa privada, se anotan en la lista los señores Del Valle, Berrondo y Esteve quienes adquieren Banco Internacional, S.A., que dará origen al GRUPO FINANCIERO BITAL y donde se encuentra FIANZAS MEXICO BITAL, S.A. actualmente.

FIANZAS MEXICO BITAL, se mantiene dentro de los tres primeros lugares del mercado afianzador que en conjunto, son poseedores del 60% del mercado.

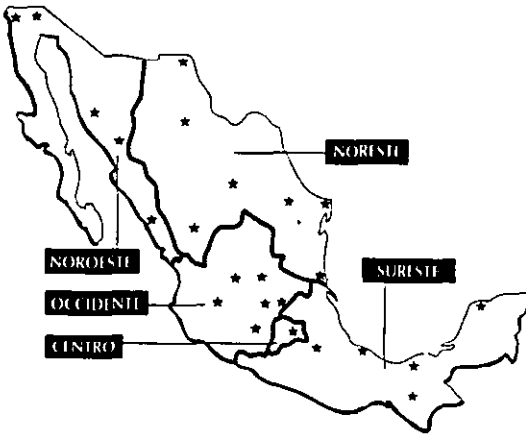
### • **Posición en el Mercado**

FIANZAS MEXICO BITAL, S.A., ocupa uno de los tres primeros lugares en el mercado. Este se determina conforme a los estados financieros.

No obstante, hay otros aspectos que no ven los estados financieros y que, sin embargo, nos colocan todavía mejor dentro del mercado. Nuestra calidad de respuesta a las reclamaciones.

**ESTRUCTURA DE FIANZAS MÉXICO BITAL**

• Cobertura Nacional (Zona Geográfica)



• División (Zona Geográfica Asignada)

**División Centro:** Distrito Federal  
Estado de México

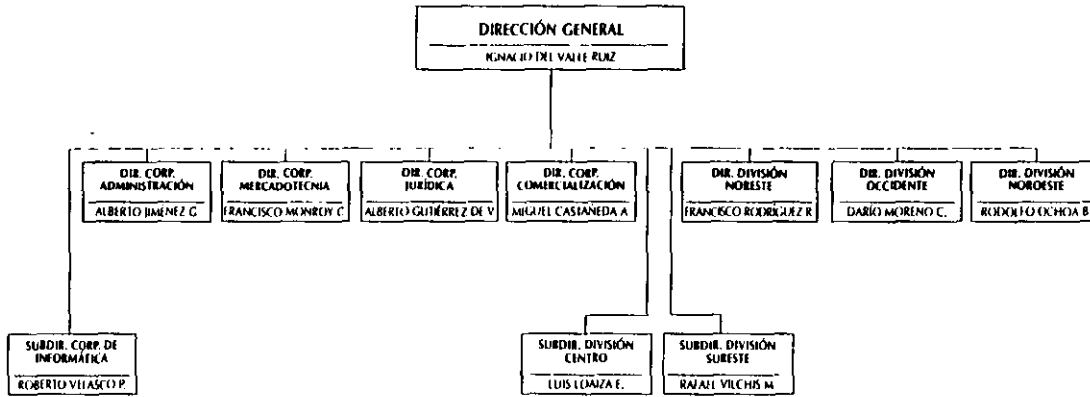
**División Noreste:** Nuevo León  
Coahuila  
Durango  
Chihuahua  
Tamaulipas

**División Sureste:** Distrito Federal  
Puebla  
Hidalgo  
Tlaxcala  
Morelos  
Guerrero  
Veracruz  
Oaxaca  
Chiapas  
Tabasco  
Campeche  
Quintana Roo  
Yucatán

**División Occidente:** Jalisco  
Colima  
Zacatecas  
Aguascalientes  
Guanajuato  
Nayarit  
Michoacán  
Querétaro  
San Luis Potosí

**División Noroeste:** Sonora  
Sinaloa  
Baja California Norte  
Baja California Sur

• Estructura General  
de Fianzas México Bital .S.A.  
1996





- **Origen de la Fianza en México**

En junio de 1895 se estableció la primera normatividad para las instituciones afianzadoras que permitió dar concesión a la American Surety Co. de Nueva York para otorgar fianzas que garantizaran el fiel manejo de empleados públicos y privados, a través de su sucursal en México.

Al concluir esa concesión, varios accionistas mexicanos establecen y obtienen la concesión para operar la primera afianzadora mexicana, en el año de 1913.

Como ya apuntamos, en 1925 nace FIANZAS MÉXICO BITAL, S.A. y, hasta la fecha, se encuentran autorizadas una veintena de afianzadoras.

Estas contribuyen con la sociedad al servir de garantía del cumplimiento de las obligaciones que contraen sus integrantes.

Requieren autorización del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y son inspeccionadas y vigiladas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

En la venta de fianzas se auxilian de intermediarios autorizados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, denominados Agentes de Fianzas que pueden ser personas físicas o morales.

Tiene una legislación específica encabezada por la Ley Federal de Instituciones de Fianzas y se busca de las afianzadoras que proporcionen adecuadamente el servicio de afianzamiento a los clientes, mediante una mayor y más flexible capacidad operativa, así como una simplificación y agilización de dicho servicio, sin menoscabo, de contar con las garantías de recuperación, de diversificar las responsabilidades asumidas, que les permitan hacer frente a las nuevas condiciones de apertura y competitividad, con el fin de propiciar su desarrollo y crecimiento.

### **EL AREA DE CAPACITACION EN FIANZAS MEXICO BITAL**

Capacitación Corporativa que es el área que yo coordino, está ubicada dentro de la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y depende directamente de la Gerencia Corporativa de Comunicación y Capacitación.

El área de Capacitación Corporativa tiene como objetivo apoyar a través de la capacitación a que la Organización cumpla sus objetivos a través del desarrollo de ejecutivos y personal en general, mantener un ambiente sano de trabajo, calidad de servicio, optimización de recursos, entre otros.

#### **Las funciones principales del área de Capacitación son:**

- Diseño, elaboración y coordinación de programas de capacitación dirigidos al personal de la Afianzadora,
- Diseño y elaboración de manuales de capacitación y consulta, así como manuales de instrucción y guías didácticas.
- Apoyos didácticos
- Control administrativo de la capacitación
- Administración y cumplimiento del Marco Legal de la Capacitación ante la S.T. y P.S.
- Diseño de programas de capacitación para Agentes de Ventas
- Administración y cumplimiento de la reglamentación de la Capacitación de agentes, determinada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Creación, administración y apoyo de la plantilla de instructores internos, entre otras.

Como psicóloga y coordinadora del área de Capacitación, mi función es establecer los procesos de enseñanza- aprendizaje optimos, que ayuden al desarrollo cognitivo, en habilidades y actitudes, del personal y agentes de Fianzas México Bital, y con esto ayude al logro de los objetivos organizacionales.

### **IMPORTANCIA DEL PLAN DE CAPACITACION PARA FIANZAS MEXICO**

El Programa de Capacitación que se diseñó, cobró gran importancia para la empresa debido a que como consecuencia de una creciente competencia, pérdida del mercado por efecto de la crisis económica y a una mayor oferta del servicio de Afianzamiento, Fianzas México Bital se vió en la problemática de desarrollar estrategias que le permitiera competir con más y mejores elementos, mantener su cartera de clientes y agentes actual, y buscar nuevos mercados.

Como comentamos en la introducción de este trabajo, Fianzas México Bital, desarrolló varias estrategias, tales como: el desarrollo de un nuevo Sistema Informático de emisión de Fianzas, Reestructuración en las funciones de las Sucursales de atención a clientes, desarrollo de Nuevos productos y entre otras, *el desarrollo de un Programa de Capacitación Integral* que elevara el nivel de su personal en los puestos de alto nivel, es decir, dirigido a todos los Directores y Gerentes de la empresa.

Fianzas México Bital, es consciente de que el ser humano es el principal elemento en una organización y si éste tiene problemas para explotar su propio potencial, la organización no podrá crecer y desarrollarse, por ello, la empresa destinó recursos humanos y materiales para que se realizara este Programa de Capacitación y apoyó siempre la ejecución del mismo.

En este sentido la Psicología es la disciplina que aporta a través de sus estudios del género humano la posibilidad de comprender los medios a través de los cuales los individuos pueden desarrollar su potencial cognitivo, sus habilidades y actitudes, y con ésto, lograr su superación y cubrir las necesidades que como seres humanos todos tenemos.

Como menciona Covey (1993), "Los seres humanos son el capital más valioso de las Organizaciones, como responsables de determinados recursos, y que el ser responsables es la clave para descubrir, desarrollar y administrar todos los otros capitales".

Con este Programa de Capacitación, la Organización alcanzaría sus metas de ventas y servicio de calidad, con lo cual estará en posibilidades de competir sanamente con las demás Afianzadoras del Sector y con ello contribuir al desarrollo del comercio y la industria en México.

# PROCEDIMIENTO

### **OBJETIVO DE FIANZAS MEXICO BITAL**

Como se mencionó anteriormente en la justificación, debido a una serie de situaciones económicas y comerciales que afectaron la productividad de la empresa, Fianzas México se fijó como objetivos elevar el nivel de sus funcionarios, crear sistemas informáticos que apoyaran la operación de fianzas y desarrollar algunas otras estrategias comerciales que permitieran a la empresa no solo mantenerse en el sector, si no ubicarse en un mejor lugar en el Mercado y acrecentar su cartera de clientes y agentes.

Con respecto a estos objetivos, el área de Capacitación se avocó en particular a la meta de elevar el nivel de los funcionarios, a través del desarrollo de un programa de Capacitación Integral, denominado "Diplomado gerencial", cuyo objetivo fue el siguiente:

#### ***OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL DE CAPACITACION (DIPLOMADO GERENCIAL)***

*- Que los funcionarios de mayor nivel de la empresa (Directivos y Gerentes) cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan trabajar con mayor productividad, acrecentar su nivel de ventas y mantener una cartera de agentes que promuevan eficientemente el servicio de afianzamiento-.*

Chiavenato (1993) menciona que la Capacitación es un proceso educacional y es un proceso ciclico compuesto por cuatro fases secuenciales:

- a) Determinación de las necesidades de capacitación
- b) Programación de la Capacitación
- c) Ejecución de la capacitación
- d) Evaluación de los resultados de la capacitación.

Y es este precisamente el proceso que seguimos en este Diplomado Gerencial.

Otros autores, coinciden con este esquema, entre los cuales podemos mencionar a Ricks (citado en Pereyra, 1996), quien establece que con base en la metodología derivada de la psicología y aplicada a la capacitación, la formulación de planes y programas siguen los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.
2. Diseño de programas
3. Administración y control de programas
4. Evaluación de programas

Para efectos de este proyecto, podemos dividir el Procedimiento, a manera de explicarlo con claridad, en CUATRO ETAPAS.

- ETAPA I. DIAGNOSTICO (DETECCION DE NECESIDADES)
- ETAPA II. PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION
- ETAPA II. EJECUCION DEL PROGRAMA
- ETAPA IV. EVALUACION (Se revisará a detalle en el siguiente capítulo).

## **ETAPA I DIAGNOSTICO**

Para determinar los problemas específicos que se atenderían a través de la Capacitación se realizaron diversas juntas con los Directores Corporativos y Director General, quienes a través del trabajo diario, conocían perfectamente la problemática organizacional que se estaba viviendo, así como las áreas a desarrollar por parte de los funcionarios.

En este sentido, coincidimos con lo que establece Rosette y Soriano (1991), quienes mencionan que la Detección de necesidades de capacitación puede realizarse a través de la observación y análisis de necesidades manifiestas, que son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.

A este respecto, también menciona Zendejas (1996) que cuando las necesidades de capacitación son resultado de los problemas evidentes en la Organización o por evaluación del desempeño, entonces los programas de capacitación tienen prioridad que demanda la solución del problema.

Estas necesidades, por ser evidentes, no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas, es decir, no necesitamos de cuestionarios, pruebas o entrevistas Rosette y Soriano (1991).

Una vez identificadas las necesidades evidentes, se observó que los problemas eran muy variados, entre ellos se pueden mencionar:

*√ Los Gerentes de Sucursal no salían a promover la venta porque argumentaban que era necesario que estuvieran al pendiente de la administración de la oficina, pues nadie era capaz de hacerse cargo en su ausencia, sin embargo, tampoco se preocupan por desarrollar a su personal y otorgarles el poder de tomar decisiones, lo que generaba un círculo vicioso.*

√ *El personal cometía errores constantes en la expedición de fianzas, por falta de un conocimiento profundo del proceso para ello.*

√ *Los Directores de División, algunos por lo menos, no eran reconocidos como líderes, tenían constantes problemas con su personal por este motivo.*

√ *Las visitas a los agentes de ventas por parte de los funcionarios eran escasas aún con los agentes más productivos, y cuando realizaban alguna visita no llevaban una guía de su visita, por lo que el tiempo era desaprovechado, lo que nos hablaba de una carencia en lo que se refiere a administración del tiempo y planeación.*

√ *Había estancamiento en las carteras de clientes, no había búsqueda de nuevos clientes.*

√ *Falta de comunicación inter-áreas e intra-áreas, por lo que aún en la misma División las diferentes sucursales no compartían estrategias, ni se ayudaban en la atención de clientes.*

√ *No había una filosofía de servicio en la Institución*

√ *La Misión de la empresa, así como sus objetivos no estaban claramente definidos, y por lo tanto, no había una filosofía organizacional que dirigiera al personal.*

Una vez conocidos y analizados los problemas, se tomó la determinación de diseñar un Programa de Capacitación Integral, denominado "Diplomado Gerencial", que ayudara al logro de las estrategias organizacionales, para promover el desarrollo del personal, mejorar la comunicación y crear una filosofía de empresa, de acuerdo a los intereses de la propia organización.

Es importante aclarar, que el Programa de Capacitación por si solo no solucionaría todos los problemas existentes, no obstante, si ayudaría a generar un cambio en la gente, a través de incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y mejorar sus actitudes.

## **ETAPA II PLANEACION**

### **a) Definición de la población**

La población blanco de mi intervención fue el personal administrativo y de las áreas de operación de Fianzas México Bitel, la muestra con la que trabajé fueron funcionarios de alto nivel, los cuales abarcan los niveles Directivos y Gerentes de área (aproximadamente 100 personas).

Trabajamos con niveles directivos, ya que como menciona Siliceo (1987) no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización.

Cabe mencionar que debido a las características de los participantes, en cuanto al perfil de responsabilidades que tienen los funcionarios de este nivel, fue más sencillo obtener un compromiso por parte de ellos en cuanto a atender las actividades de capacitación, ya que como menciona Applegarth, (1992) mucho del éxito del entrenamiento puede atribuírsele en gran medida al compromiso del entrenado.

No obstante, señala, ¡a menudo párece que es el propio gerente de línea del entrenado quien debiera ser el comprometido! La ocurrencia de cosas como las mencionadas, suele revelar que la gerencia de línea mide el entrenamiento por cantidad. Ella siente que ha cumplido más efectivamente su entrenamiento enviando 20 personas a un programa, en lugar de 12. Esto es particularmente evidente cuando son consultores externos los que dan el entrenamiento.

Basta con que un miembro del grupo esté descontento y no asuma una actitud comprometida, para que el éxito y la efectividad del curso se vean en riesgo. Sería de esperar que los entrenadores profesionales pudieran limitar esta influencia disociadora e incluso generar cierto compromiso; pero ellos no pueden estar en todas partes a la vez, y es en los recesos para refrescarse y en el trabajo en grupos donde puede inyectarse mucho del elemento negativo.

Se consideró la selección de los participantes a este nivel, debido a que observamos que el problema al que se enfrentaba la Institución, se originaba en gran parte por falta de una filosofía de empresa que definiera una forma de trabajo adecuada, por lo que se venían arrastrando vicios y costumbres a través del tiempo, los cuales se pasaban de generación en generación.

Por este motivo, fue importante trabajar con los altos mandos para que el cambio, producto de la capacitación, se generara desde ellos y posteriormente apoyaran y promovieran el cambio en sus colaboradores, es decir, se esperaba un efecto en cascada.

Hay un concepto en el cual se menciona que " El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en toda organización administrado por la alta gerencia para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización a través de intervenciones que aplican los conocimientos de las ciencias de la conducta y en actividades basadas en experiencias por consultores que compartan un conjunto de valores o filosofía social", (Mora, 1996).

De aquí, podemos rescatar el hecho de que la estrategia de cambio organizacional parta o sea administrado por la alta gerencia para una mejor efectividad, lo cual es coherente con el Plan de Capacitación que aquí estoy presentando, además de que al respecto agrega Mora



(1996), la participación de los niveles superiores, garantiza la fluidez e importancia de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional, conocido y compenetrándose en los objetivos y estrategias del programa y brindándoles su apoyo.

Por otra parte, también coincidimos con Mora, (1985), en donde menciona que cualquier Plan Integral de Capacitación realmente útil y productivo debe empezar desde la Dirección y estar completamente comprendido y apoyado por los niveles de Dirección de la empresa.

Por otra parte, es también importante el que se mencione la intervención de un consultor, con el cual se compartan una serie de valores, ya que como mencionaré más adelante, para lograr este Programa de Capacitación, fue muy importante la intervención de un consultor.

### **b) Diseño del Programa de Capacitación Integral**

Para diseñar el Programa de Capacitación, fue necesario determinar prioridades, estableciendo con claridad las necesidades que se deseaban cubrir, con lo cual se determinaría la importancia y urgencia con la que se atenderían los problemas organizacionales. Esto se realizó con ayuda de los asesores externos que se contrataron para este trabajo. Sobre este último aspecto en particular, cabe mencionar la opinión que vemos en Mora (1996) sobre lo cual menciona que principalmente en las etapas iniciales de un proceso de capacitación es recomendable la intervención de un consultor ajeno al sistema de la organización.

Se llama consultor, agente de cambio, o tercera parte, a la persona encargada de guiar a las partes a un comportamiento autosuficiente al resolver problemas.

Naturalmente, en todos los cursos de capacitación se revisarían temas que los participantes puedan llevar a la práctica en forma inmediata dentro de su contexto laboral. De acuerdo con Rodríguez (1977), los adultos deben recibir en un curso, aspectos teóricos relacionados con su actividad laboral, familiar o social que puedan llevar a la práctica de manera inmediata.

Nuestro Programa de capacitación, lo dividimos en etapas, para ir cubriendo objetivos a corto y mediano plazos, ya que se estaba programando un Plan que nos ocuparía dos o más años en realizarse. Asimismo, uno de los principios de la capacitación de adultos es que los objetivos a cumplir deben ser alcanzados en corto plazo, para reforzar la sensación de logro en el adulto (Fianzas México, 1996).

En cuanto a la duración de un programa, menciona Chiavenato (1993) cuando el número de aprendices es muy grande, el programa de capacitación permanece durante años en funcionamiento para grupos de 20, 30 o 40 funcionarios a la vez. Es conveniente recordar que este Programa de Capacitación Integral estaba diseñado para aproximadamente 100 personas.

En este sentido, podemos comparar este Programa de capacitación con la Enseñanza Modular, propuesta por Alvizar y Sola, (1992), en cuanto a que este Plan fue una estrategia instruccional estructurada en fases autosuficientes pero interrelacionadas, en la cual cada fase se culmina totalmente, permitiendo desarrollar las habilidades y conocimientos del capacitando.

Es conveniente también, recordemos en esta parte lo que menciona Mora (1985), en cuanto a lo que llama un Plan de Capacitación Integral, para que lo podamos ir verificando conforme describimos el Procedimiento que seguimos en este Diplomado Gerencial.

Un Plan de Capacitación será integral cuando:

1. Toma en cuenta los factores que integran la conducta,
2. Considera los factores de la Organización,
3. Se fundamenta en todos los elementos del aprendizaje.

Será integral cuando toma en cuenta los factores que intervienen en la conducta.

Los factores que intervienen son:

- Las aptitudes de las personas en primer lugar. Es importante contar con personas bien seleccionadas para facilitar la capacitación.

En base a las aptitudes, el Plan y los programas deben tener aspectos:

Técnicos (de habilidad sobre el Hacer)  
Profesionales (de conocimientos sobre el Hacer)  
Humanos (de actitudes sobre el Ser).  
Todo esto en un equilibrio que responda al fin.

Todo Plan de Capacitación y cada uno de los Programas que lo forman deben tener tiempos y actividades que busquen:

- Destrezas para hacer mejor el trabajo,
- Conocimientos para que sepan por qué lo hacen.
- Y Desarrollo para que sean mejores seres humanos.

Es Integral cuando: Considera Toda la organización para lograr coordinación y evitar crecimiento desordenados.

Es Integral cuando aplica varios de los principios del Aprendizaje y por lo tanto un cambio de conducta.

Un Programa será integral porque ayuda a toda la Organización, Ejem: Area de

Ventas, de Sistemas, Administrativa, etc.

### **Establecimiento de Prioridades y Objetivos a cubrir por Etapas:**

Podemos decir, de acuerdo con Reyes (1991), que El Plan de Capacitación, denominado "Diplomado Gerencial", se enfocó a la "Capacitación y Formación" del personal seleccionado, pues abarcó tanto aspectos teóricos como en el desarrollo de hábitos que les permitieran desempeñarse eficientemente en sus puestos e interactuar con sus equipos de trabajo de manera productiva.

"Las tres funciones que comprende el "entrenamiento" (capacitación - teórica, adiestramiento - práctico y formación - ideas y hábitos) se requieren para todos los puestos: pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero "adiestramiento", conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la Capacitación y la Formación" (Reyes, 1991).

Como veremos enseguida, los temas a tratar dentro de este Plan de Capacitación fueron muy amplios, y en ello coincidimos con lo que comenta Craig y Bittel (1989), en cuanto a que el material de un curso debe estar dirigido a la satisfacción de las necesidades individuales, por lo que es tan amplio como lo sean aquéllas. Hablando en general, *la amplitud de las materias que deben tratarse crecerá cuando el curso se dirija al personal que ocupa los niveles más altos* en la organización.

### **ETAPAS:**

- En una PRIMERA ETAPA DEL PROGRAMA, se cubrirían los siguientes objetivos:

**1o.** Era indispensable empezar por una **capacitación enfocada a la administración**, debido a que este programa les consumiría tiempo a los funcionarios, y si no tenían una mejor organización de su tiempo y actividades, no podrían aceptar y asimilar la capacitación que se les ofrecía.

**2do.** En estos primeros eventos enfocados a la Administración, **se establecerían la Misión y Objetivos de Fianzas México Bital**, lo cual era indispensable para que la organización fuera estableciendo una filosofía empresarial única, por todos conocida y aplicada.

**3o.** Otro de los elementos importantes que se trabajarían en esta primera etapa, fue el **que cada División y cada sucursal, establecieran sus propias metas e indicadores de éxito**, lo que les permitiría autoevaluarse, asimismo, era necesario determinar un Plan de acción para el logro de sus metas y objetivos organizacionales.

**4o.** Uno de los objetivos más importantes de esta etapa era que **los funcionarios se responsabilizaran de sus áreas o sucursales, las vieran y midieran como un negocio individual**, con lo que lograríamos obtener el compromiso de ellos para con la Empresa.

- En una **SEGUNDA ETAPA DEL PROGRAMA**, se trabajaron los siguientes objetivos:

**1o.** Se trabajaría sobre **estrategias y técnicas de ventas, así como temas de Mercadotecnia** para reforzar estas habilidades en los funcionarios, lo cual les ayudara a ir alcanzando las metas de ventas que se estaban fijando.

**2o.** Se actualizó a estos funcionarios en los **procesos técnicos de las fianzas**, para enriquecer el conocimiento y con ello tuvieran más elementos para negociar y desarrollar sus propias estrategias comerciales, partiendo del principio que sin conocimiento de lo que se vende, no hay buen vendedor.

- En la **TERCERA ETAPA DEL PROGRAMA**, tuvimos lo siguiente:

**1o.** Esta fue una de las etapas más importantes del programa de capacitación, se **trabajó con el personal desarrollando sus habilidades como funcionarios de alto nivel, es decir, se trabajaron temas como liderazgo, desarrollo del potencial personal (empowerment), trabajo en equipo, manejo de juntas, etc.**

**2o.** La **actualización técnica de fianzas se mantuvo durante todo el programa**, las estrategias del sector, así como la tecnología en el medio son constantemente renovadas, por tanto, el mantener la actualización fue indispensable, por lo que este Plan de Capacitación tuvo varios Módulos Técnicos de Fianzas.

Kaeter (Citada por Pereyra, 1996), considera que existen tres pilares fundamentales sobre los cuales debe descansar la formación de vendedores o profesionales, relacionados con las ventas:

- √ Cultura Corporativa,
- √ Conocimiento del producto
- √ Técnicas de Ventas

Respecto a este Plan de Capacitación, yo agregaría una más tratándose de funcionarios de una empresa, el desarrollo de habilidades directivas, tales como liderazgo, trabajo en

equipo, desarrollo del potencial personal, administración, etc.

### **c) Aspectos sobre la Coordinación de los Eventos**

En cuanto a la Administración o Coordinación de los Planes de Capacitación, coincido con Overfield (citado por Pereyra, 1996), en que se trata de actividades rutinarias que son las que mayor tiempo consumen, requieren la atención de múltiples detalles, demanda minuciosidad pero si no son atendidas pueden alterar el programa.

Esta administración del programa de capacitación, es lo que se ve, lo que da la imagen de la calidad de la capacitación. Involucra tareas como: envío de invitaciones, reservaciones de instalaciones, preparación de equipo, preparación de materiales didácticos, materiales para los participantes, contratación de transporte para traslados.

Es importante mencionar que para realizar eventos de capacitación en las empresas, hay que tomar en cuenta muchos factores importantes, principalmente, cuando los participantes son los funcionarios encargados de las VENTAS, es decir, en este caso los que atienden a los agentes y buscan nuevos clientes.

Los aspectos que consideré para la integración de grupos son:

#### **c.1. Integración de grupos**

a) Verificar que nunca quedaran en el mismo grupo personas de una misma sucursal, pues era necesario que alguien se quedara a atenderla.

b) Verificar que los grupos quedaran integrados por personal de los diferentes niveles que se manejaban, pues un objetivo de este programa era favorecer la integración entre todo el personal de la empresa.

c) Debido al tamaño de la población a capacitar, fue necesario armar tres grupos para cada tema, por lo que siempre busqué que la gente fuera intercambiándose en los grupos para que conocieran rostros diferentes en cada ocasión.

#### **c.2. Selección de los lugares para sesionar:**

a) Por el nivel que estábamos manejando, eran necesarios cursos de inmersión total, es decir, totalmente fuera de las instalaciones de la empresa y que todo el grupo se quede día y noche reunido en un solo lugar. Para esto buscamos hoteles en los alrededores del D.F., como Pachuca, Toluca, Cuernavaca, Querétaro, Tulancingo, etc.

b) Siempre fueron lugares alrededor del D.F., debido a que venía personal de diferentes estados de la república, pero el grueso de la gente vivía en el D.F.

## **ETAPA TRES EJECUCION DEL PROGRAMA**

Recordemos lo que menciona Mora (1985), en cuanto a que el Plan y los programas de Capacitación Integral deben tener aspectos:

- Técnicos (de habilidad sobre el Hacer)
- Profesionales (de conocimientos sobre el Hacer)
- Humanos (de actitudes sobre el Ser).
- Todo esto en un equilibrio que responda al fin.

Todo Plan de Capacitación y cada uno de los Programas que lo forman deben tener tiempos y actividades que busquen:

- Destrezas para hacer mejor el trabajo,
- Conocimientos para que sepan por qué lo hacen,
- Y Desarrollo para que sean mejores seres humanos.

Considerando todo lo anterior y después de evaluar prioridades, objetivos y diferentes alternativas para cubrir las necesidades de la organización, el Programa de Capacitación Integral quedó establecido para su ejecución de la siguiente manera.

**a) Para la ejecución de este programa, lo dividimos en 3 partes:**

### **PLAN DE EJECUCION DEL "DIPLOMADO GERENCIAL"**

#### ***Primera Parte:***

*(enero a abril 1994)*

*Enfoque: hacia la Administración*

1er. evento "Planeación Estratégica"

2do. evento "Administración de tu área como un negocio"

#### ***Segunda Parte:***

*(mayo a septiembre 1994)*

*Enfoque: Ventas - Mercadotecnia y Actualización Técnica de Fianzas*

3er. evento "Ventas y Servicio al cliente I"

4o. evento "Ventas II y Mercadotecnia"

5o. evento "Módulo Técnico de Fianzas I"

### ***Tercera Parte:***

*(1995 - 1996)*

*Enfoque: Desarrollo de habilidades y Actualización Técnica de Fianzas*

- 6o. evento: "Desarrollo de Habilidades Directivas"
- 7o. evento " Módulo Técnico de Fianzas II"
- 8o. evento " Liderazgo transformador"
- 9o. evento "Desarrollo del Potencial personal (empowerment)"

Con estos eventos concluyó el programa mencionado, ya que para 1997 la idea es únicamente reforzar lo aprendido con los grupos que se han trabajado, e iniciar un plan de capacitación con mandos medios y personal de línea.

Las cartas descriptivas correspondientes a cada curso, las integramos en los *anexos del 1 al 9* en su apartado correspondiente.

### **Metodología utilizada en cada evento:**

De acuerdo con Reyes (1991), la capacitación se divide en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

En la capacitación directa se pueden utilizar diversos métodos como son: clases breves, becas, conferencias, método del caso, cursos por correspondencia, etc. (Reyes, 1991).

Otro autor que nos habla al respecto de las técnicas utilizadas en la Capacitación es Dessler (1991), quien menciona que las técnicas básicas a utilizar en capacitación fuera del lugar de trabajo y para niveles directivos y gerenciales son las siguientes: el método del caso de estudio, juegos de administración, seminarios externos, programas relacionados con universidades y modelaje del comportamiento.

Concluyendo, se puede mencionar que la metodología empleada en el Plan de Capacitación Integral denominado "Diplomado Gerencial", se realizó a través de Capacitación directa, mediante cursos de capacitación externos, con métodos de casos prácticos y técnicas de Modelaje del comportamiento.

## **b) Programación de cursos:**

Los calendarios con los que se programaron todos los eventos, los presento en los *anexos 10 y 11*, en el apartado correspondiente.

Cada evento fue programado bajo la autorización de la Dirección de Mercadotecnia. área de la cual dependía el departamento de Capacitación Corporativa, a mi cargo.

El desarrollo de los contenidos temáticos, materiales para los participantes y materiales didácticos en general, fueron elaborados por el área de Capacitación bajo la coordinación de los asesores externos.

## **c) Administración del Diplomado Gerencial**

Después de un tiempo de trabajar en este proyecto y enfrentarnos a algunos problemas para la administración de este Diplomado, vimos la necesidad de fijar unos criterios los cuales fueran conocidos y aceptados por todos los participantes de este Programa, para la regulación de los siguientes aspectos:

- a) Políticas para la integración de grupos,
- b) Políticas en caso de faltas a los seminarios,
- c) Políticas para el manejo de gastos,
- d) Políticas sobre la puntuación en el Diplomado.
- e) Políticas para los traslados.
- f) Políticas para altas al Diplomado Gerencial,

Estas Políticas fueron propuestas por el área de Capacitación Corporativa y revisadas y autorizadas por la Dirección de Mercadotecnia.

Las Políticas que aquí menciono las presento en el *anexo 12* documento en el cual se detallan cada una de ellas en particular.

Finalmente, podemos concluir diciendo que el Procedimiento que seguimos para el Desarrollo del Diplomado Gerencial, fue completo y observando los criterios, que algunos autores señalan como los adecuados para este fin, entre ellos Covey, (1993), quien menciona que:

*"El proceso de desarrollo organizacional consiste, primero, en reunir y diagnosticar los datos, segundo, en seleccionar las prioridades, los valores y los objetivos; tercero, en detectar y evaluar las alternativas, cuarto, en planear y decidir los pasos prácticos, y quinto, en comparar los resultados obtenidos con las metas y objetivos originales", es decir, evaluar el Programa".*

Esta última fase de Evaluación, la presentaremos en el capítulo siguiente.



# Resumen del Procedimiento

*El Procedimiento que se siguió para trabajar el Plan de capacitación Integral, es el que a continuación presento, a manera de resumen; y el cual consta de cuatro ETAPAS (DIAGNOSTICO, PLANEACION, EJECUCION Y EVALUACION).*

## **ETAPA I DIAGNOSTICO**

En esta etapa se definió cuáles eran los problemas que se solucionarían a través de la capacitación y a quién se debía capacitar.

Para ello, se organizaron algunas reuniones con el Director general y otros directores Corporativos, quienes definieron cuáles eran los problemas manifiestos que presentaba la Empresa y qué tenían que solucionar prioritariamente a través de la capacitación.

### **POBLACION**

• Un primer punto que se definió fue que se trabajaría con los altos funcionarios de la empresa (Niveles Directores, Subdirectores y Gerentes).

Por otra parte, los problemas que se identificaron, fueron los siguientes:

- Falta de estrategias de promoción de ventas por parte de los Gerentes de Sucursal
- Falta de conocimientos del aspecto técnico de las fianzas, en el personal de Sucursales.
- Falta de liderazgo y otras habilidades directivas, por parte de algunos Funcionarios.
- Falta de organización de la cartera de Agentes y falta de estrategias para el desarrollo de la fuerza de ventas.
- Los gerentes de Sucursal, no tenían estrategias definidas para la prospección de clientes nuevos.
- Comunicación deficiente inter-áreas e intra-áreas.
- No había una filosofía de servicio definida para toda la empresa, cada quien lo entendía como mejor le parecía.
- Carencia de una Misión de la empresa, así como de los objetivos que estaba persiguiendo.

**NECESIDADES DE  
CAPACITACION**

## ETAPA II PLANEACION

En esta etapa se establecieron las prioridades con que se atenderían cada una de las necesidades de capacitación y cómo se llevaría a cabo el programa. Los pasos que se siguieron son los que a continuación menciono:

- a) Integración de lista de personas que participaría en la capacitación, considerando a toda la organización.
- b) Se diseñó el Programa de Capacitación Integral, con la ayuda de un Consultor externo.  
Para el diseño del Plan de Capacitación, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se decidió que para ir alcanzando metas a corto plazo, se dividiría el Plan de Capacitación en etapas, y en cada una de ellas se integrarían módulos, que cubrirían temas específicos, de tal manera que se fuera registrando avance con cada módulo o tema, de manera individual.

### 1.1. Primera Fase

- Objetivo: Enfoque a la Administración, en esta primera fase, se alcanzarían los siguientes objetivos:
  - Establecimiento de la Misión y Objetivos de la Empresa
  - Establecimiento de metas e indicadores de éxito en Sucursales
  - Visión más amplia del negocio de afianzamiento

### 1.2. Segunda Fase

- Objetivos: Enfoque a Ventas y lo Técnico de Fianzas, cubriendo los siguientes objetivos:
  - Capacitación sobre estrategias de Ventas y Mercadotecnia
  - Capacitación Técnica de Fianzas

### 1.3. Tercera Fase

- Objetivo: Desarrollo de habilidades Directivas, en esta fase se trabajaría en los siguientes temas:
  - Trabajo en equipo, manejo de juntas, comunicación
  - Liderazgo
  - Empowerment (Desarrollo del Potencial Personal)

c) Definición de aspectos sobre la Coordinación de los Eventos

- c.1. Difusión del Programa de Capacitación
- c.1. Integración de grupos, envío de invitaciones
- c.2. Selección de lugares para sesionar

# Resumen del Procedimiento

## ETAPA III EJECUCION DEL PROGRAMA

- En esta etapa nos referiremos a cómo se fué desarrollando cada parte del Programa

a) Programación de contenidos: El programa de Capacitación Integral se impartió en 9 eventos, los cuales se agruparon en 3 bloques (que corresponden a las fases antes mencionadas): (las cartas descriptivas de cada evento se presentan en los anexos 1 al 9)

**- Primera parte**

- 1er. evento "Planeación Estratégica"
- 2do. evento "Administración de tu área como un negocio"

**Segunda Parte:**

- 3er. evento "Ventas y Servicio al cliente I"
- 4o. evento "Ventas II y Mercadotecnia"
- 5o. evento "Módulo Técnico de Fianzas I"

**Tercera Parte:**

- 6o. evento: "Desarrollo de Habilidades Directivas"
- 7o. evento "Módulo Técnico de Fianzas II"
- 8o. evento "Liderazgo transformador"
- 9o. evento "Desarrollo del Potencial personal (empowerment)"

b) Calendarización o programación de cursos (ver anexos 10 y 11)

- (enero a abril 1994 ) Enfoque: hacia la Administración  
(mayo a septiembre 1994) Enfoque: Ventas - Mercadotecnia y Actualización Técnica de Fianzas  
(1995 - 1996) Enfoque: Desarrollo de habilidades y Actualización Técnica de Fianzas

c) Definición de aspectos de Administración del Diplomado Gerencial

Establecimiento de Políticas para (ver anexo 12):

- La integración de grupos, sanciones en caso de faltas a los seminarios, para el manejo de gastos, sobre la puntuación, para los traslados y para altas al Diplomado.

## ETAPA IV EVALUACION (ver siguiente capítulo)

# EVALUACION

Hablando del impacto de un Programa de Capacitación en toda la Organización, hay que tener claro que un programa efectivo de cambio en la Organización es aquel que no solo facilita los cambios específicos en el comportamiento, sino que imparte también una sensación del proceso. Creemos firmemente que ningún programa de cambio en la Organización debe emprenderse sin incluir procedimientos de evaluación como parte integral del proceso mismo (Margulies y Wallace, 1989).

Asimismo, respecto a los momentos en los que hay que Evaluar un Plan de Capacitación, coincidió con Pereyra (1996), cuando comenta que:

√ La Evaluación es un proceso continuo y no algo que se hace al final de un curso,

√ La Evaluación no está sujeta al azar sino que se encuentra dirigido hacia una meta específica y su finalidad es encontrar respuestas sobre la forma de mejorar la instrucción.

√ La Evaluación requiere del uso de instrumentos de medición exactos y adecuados para reunir la información necesaria para tomar decisiones.

Es por eso que en este Programa de Capacitación, utilizamos diferentes tipos de Evaluaciones, que median diferentes objetivos, las cuales presentaré en este apartado.

## **TIPOS DE EVALUACION UTILIZADOS EN ESTE PROGRAMA DE CAPACITACION.**

1. Evaluaciones de reacción: Con estas Evaluaciones se investiga la opinión de los participantes respecto a la coordinación y ejecución de los cursos, se realiza exactamente al término de cada evento (Zendejas, 1993)

2. Evaluaciones de Ajuste: Tiene como finalidad conocer el avance paulatino del Plan de Capacitación, es responsabilidad del coordinador del Programa de Capacitación, y se efectúa durante el proceso de ejecución del mismo. (Zendejas, 1993)

Cabe mencionar que este término de Evaluación de Ajuste, se enfoca también a evaluar el avance dentro de un curso, en el que se dice de acuerdo con Zendejas (1993), que dicha evaluación tiene como finalidad conocer el avance de los participantes respecto a los temas

que se imparten, es responsabilidad del instructor y puede ser formal o informal.

3. Sesiones de Seguimiento: Se define el seguimiento como la supervisión y/o revisión sistemática o al azar de los efectos positivos o negativos que una actividad de capacitación tiene en una persona o en grupo de trabajo (Zendejas, 1993).

### **DESCRIPCION DE LAS EVALUACIONES QUE SE UTILIZARON EN EL DIPLOMADO GERENCIAL**

Los tipos de evaluación utilizados en el desarrollo de este Programa de Capacitación Integral fueron tres, los cuales se describen a continuación:

**A) Evaluaciones de reacción**, entendemos por Evaluaciones de reacción, la que investiga la opinión del participante respecto a la coordinación y ejecución del curso. se realiza exactamente al término del evento (Zendejas, 1993).

#### ***a.1. Descripción del Instrumento utilizado:***

En este caso, identificaremos a este tipo de evaluaciones como "EVALUACIONES DEL EVENTO"; éstas fueron aplicadas al término de cada curso, con la intención de conocer la opinión de los participantes sobre el desarrollo de los eventos.

Se aplicaron y analizaron aproximadamente 810 evaluaciones de evento, estimando un promedio de 30 participantes por grupo y manejando tres grupos por tema (9 temas).

El instrumento utilizado es el que se presenta adjunto (pag.60)

**EVALUACIÓN DE CURSO**  
CAPACITACIÓN CORPORATIVA

O: \_\_\_\_\_

R: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CIÓN O SUCURSAL QUE REPORTA: \_\_\_\_\_

UCTOR (ES): \_\_\_\_\_

**LA DE EVALUACION**

Excelente      MB = Muy Bien      B = Bien      R = Regular      M = Mal

DESARROLLO DEL CURSO	EX	MB	B	R	M	OBSERVACIONES
Contenido Temático						
Secuencia Lógica de los Temas						
Claridad en Temas Tratados						
Cumplimiento de Expectativas						
Ambiente Grupal						

Si más de un instructor, utilice las iniciales de cada uno para evaluarlos a todos)

INSTRUCTOR (ES)	EX	MB	B	R	M	OBSERVACIONES
Dominio del Tema						
Disposición hacia el grupo						
Ejemplos utilizados						
Combinación Teoría - Práctica						
Control Grupal						
A Manejo del Tiempo						

APOYO DIDACTICO	EX	MB	B	R	M	OBSERVACIONES
Materia Visual y/o						
Audiovisual utilizado						
Presentación del manual						
Contenido del manual						

COORDINACIÓN	EX	MB	B	R	M	OBSERVACIONES
Coordinación previa al evento						
Coordinación durante el evento						
Instalaciones						
Alimentos						
Atención del personal del Hotel						

Las áreas que se evaluaron con este instrumento fueron:

1. Desarrollo del curso:
  - Contenido temático,
  - Secuencia lógica de los temas
  - Claridad de los temas tratados,
  - Cumplimiento de las expectativas,
  - Ambiente grupal.
2. Instructor:
  - Dominio del tema,
  - Disposición hacia el grupo,
  - Ejemplos utilizados,
  - Combinación teórica - práctica,
  - Control grupal,
  - Manejo del tiempo,
3. Apoyos didácticos:
  - Material audiovisual y/o visual utilizado,
  - Presentación del manual,
  - Contenido del manual.
4. Coordinación:
  - Previa al evento,
  - Durante el evento,
  - Instalaciones,
  - Alimentos,
  - Atención del personal del hotel
5. Opiniones sobre:
  - Lo que consideraron lo más valioso del curso,
  - Aplicación de los temas tratados,
  - Otros temas que les interesaría tratar, y
  - Comentarios adicionales.

### ***a.2. Resultados de las Evaluaciones de reacción:***

Posterior a cada evento, estas evaluaciones se analizaban y se integraban en un Concentrado de opinión, el cual se entregaba al instructor, jefe de capacitación y Director de Mercadotecnia, quienes lo revisaban y comentaban para corregir lo que fuera necesario para los siguientes eventos.

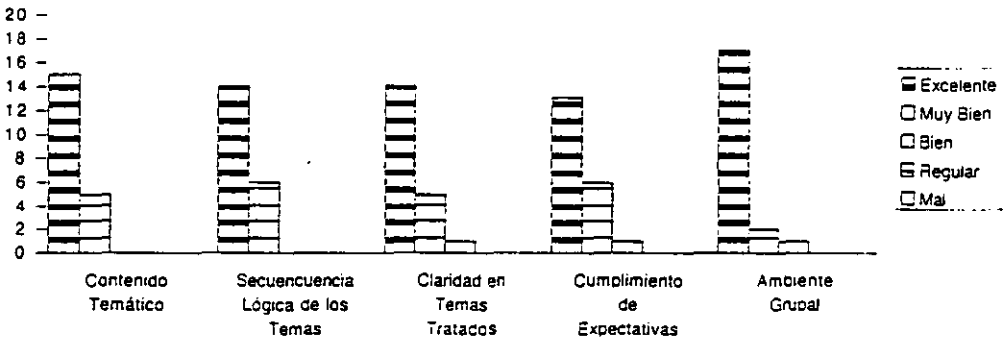
Para ilustrar lo referente a la presentación de resultados de las Evaluaciones de Curso, fueron seleccionadas como muestras, tres reportes de Evaluación de diferentes cursos, los cuales aparecen enseguida (pags. 62 a 75).



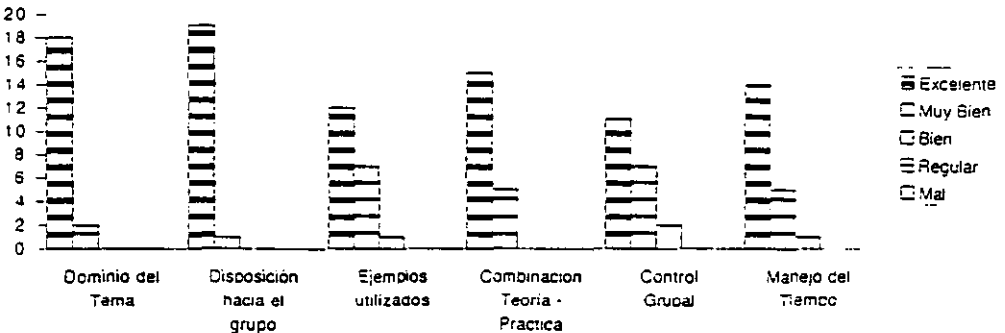
## EVALUACION DEL EVENTO

DIVISION:	TODAS
NOMBRE DEL CURSO:	DIPLOMADO GERENCIAL "DESARROLLO DEL POTENCIAL PERSONAL"
FECHA:	12 AL 15 DE NOVIEMBRE DE 1996
LUGAR:	TAPALEHUI, MOR.
INSTRUCTOR (ES):	ING. ERNESTO
COORDINADOR:	LIC. MARTHA EUGENIA
ASISTENTES AL EVENTO:	20 PERSONAS

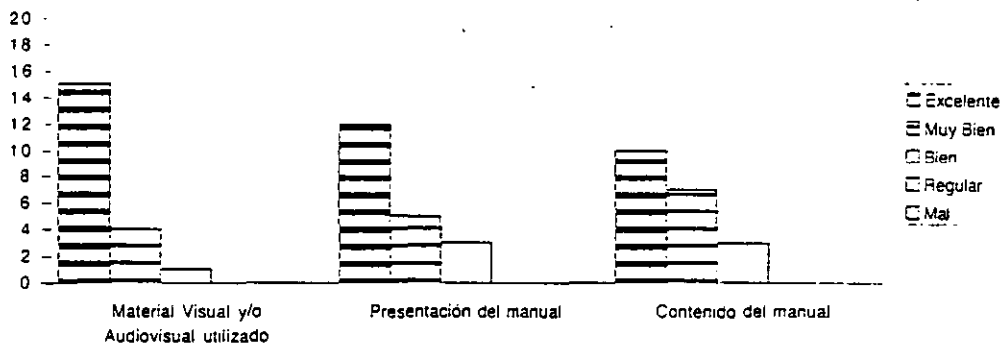
### DESARROLLO DEL CURSO



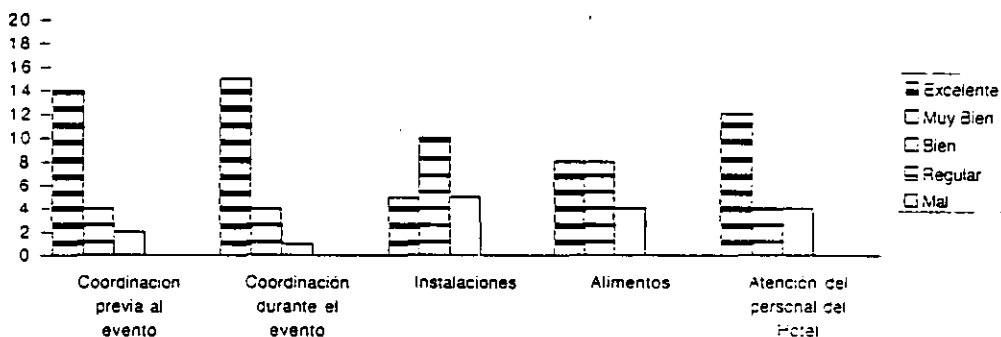
### INSTRUCTOR



### APOYOS DIDACTICOS



### COORDINACION



### ¿Qué fue para Usted lo más valioso del curso?

- Lo más valioso del curso fueron las formas para concentrarme. Las formas de respiración, el relajamiento el descanso y la tranquilidad
- Que debemos siempre usar todos nuestros sentidos, habilidades y conocimientos para vencer los obstáculos que se nos presenten. Tener una visión de lo que deseamos lograr. Afirman nuestros valores y principios, etc.
- Todo fue muy valioso e interesante.
- El reencuentro de mi mismo con mis sentimientos, la forma de valorar y visualizar mis objetivos a corto, mediano y a largo plazo, desafiando aquellos obstáculos para mi crecimiento personal y organizacional
- Que realmente se dio una unión, apoyo y logro del objetivo, a nivel grupal. Además todos estábamos activos ya que las dinámicas fueron adecuadas e interesantes
- El haber aprendido de las experiencias y comentarios de los demás, así como de darme cuenta de mi situación actual y poder tomar consciencia de mis errores y aciertos para corregirlos. El grupo AS que escogí fue muy buena elección
- Que logre conocer más sobre mí, fue un espacio de tiempo que lo utilice para conocer a mis compañeros y a mí persona
- El aprender del instructor, pero más valioso todavía el aprender de mis compañeros, al participar en los grupos que se formaron

FALTA PAGINA

No.

64

- Relacionados con nuestra actividad:
  - Finanzas
  - Aspectos jurídicos
  - Relaciones humanas
- Más de desarrollo personal y superación profesional
- Reforzar el liderazgo
- Cómo lograr el mejoramiento organizacional
- Todos los que ayuden al crecimiento personal y profesional de cualquier tema
- Todos a los que pueda asistir
- Todos a los que me inviten
- Cómo desarrollar y dar los temas que hemos venido tomando, además de cursos motivacionales, para poder implementarlos en nuestras sucursales para personal y agentes
- Todos los del Diplomado
- Más de desarrollo personal
- Desarrollo humano e intelectual
- Oratoria

#### Comentarios adicionales:

- Es la primera experiencia que vivo, fue una gran satisfacción y quede muy satisfecha por este curso, ya que me sirvió mucho para reflexionar en cosas que no tomaba en cuenta
- Los cursos están en un calendario excelente. Sería de miércoles a viernes
- Que nos ofrezcan aunque sea una fruita antes de salir
- Deseo seguir con los mismos días empleados en el diplomado miércoles, jueves, viernes
- Considero que este tipo de cursos son una gran oportunidad para lograr una calidad total de vida, trabajo y en general para todo aquello que implique relaciones humanas. Gracias por tomarme en cuenta
- Queremos que sigan respetando que los cursos sean de miércoles a viernes
- El contenido del manual no lo vimos en el curso completamente
- Yo si estoy de acuerdo en cambiar los días de los cursos para que sea de martes a jueves, por las siguientes razones:
  - Evitar tráfico de los viernes, como hoy, que es día de quincena y puente. La ciudad es una locura
  - Esperar hasta el lunes para llegar a la oficina y resolver algún problema
  - La gente loranea está preocupada por no llegar a tiempo a su vuelo de regreso
  - Gracias!
- Prefiero que sean de miércoles a viernes los cursos
- Que siempre se programen entre los días menos pesados para nuestra actividad
- Que se conserven las fechas en que se imparten los cursos de miércoles a viernes
- Los felicito pues este taller esta muy entocado a la persona
- Me parece adecuado que los cursos sean de miércoles a viernes
- No me disgusta la idea de cambiar a martes-jueves tendríamos oportunidad de ver pendientes en oficina el viernes
- Muy bien por el curso. Gracias por la oportunidad y excelente ambiente de camaradería
- Deseo que se conserven los días miércoles, jueves y viernes para el desarrollo del curso
- Que los cursos sigan de miércoles a viernes, porque si no es muy pesado terminar la semana en la oficina y solo te la corta
- Pienso que es mucho mejor que el Diplomado se siga manejando de Miércoles a Viernes porque se llega muy cansados como para que al siguiente día se trabaje. Los cursos merecen y nos representan esfuerzo adicional
- Sugiero a la coordinación del evento tener algunas opciones para manejo de dinámicas para la noche del jueves, por si se da la oportunidad de manejarlas como fue en este evento
- ¡Muy bien la coordinación!
- No hacer los cursos en fin de mes por cuestiones del cierre
- El grupo en su mayoría fue muy abierto y espontáneo
- Me gustaria que continuaran los cursos de miércoles a viernes
- Que se sigan conservando las fechas de los cursos de miércoles a viernes, por favor
- En lo particular NO considero conveniente que se cambien los días del curso de miércoles a viernes a de martes a jueves

## EVALUACION DEL EVENTO

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>	<b>LIDERAZGO TRASFORMADOR.</b>
<b>FECHAS:</b>	<b>17 AL 19 DE JULIO DE 1996.</b>
<b>INSTRUCTORES:</b>	<b>LIC. RAFAEL IGARTUA.</b>
	<b>LIC. FERNANDO MARTI.</b>
<b>ASISTENTES AL EVENTO:</b>	<b>23 PERSONAS.</b>

### A. INSTRUCTOR

1. Nos podrías dar tu opinión sobre el dominio de cada tema por parte de los instructores.

Muy completo y que lo dan con ejemplo practicos.

Los instructores proyectan el dominio total en todos los temas.

Muy Bien.

Excelentes (4).

Los instructores conocen el tema.

Bueno (2).

Lo dominan, nos proporcionaron las herramientas necesarias para el logro debido de los objetivos.

No cabe duda que es gente muy preparada.

Excelente, pienso que dominan muy bien el tema además de no hacerlo tedioso.

Considero que dominan cada uno de ellos por su experiencia propia y conocimientos adquiridos y actualización constante.

Excelente, todos los temas fueron tocados y aclarados con el dominio necesario.

Creo que si se tenia un conocimiento suficiente del tema.

Es bueno el dominio, aunque creo que se vieron apretados en tiempo, por eso no se desarrollaron al 100%

Dominan los temas.

2. ¿Qué opinas de las exposiciones de los instructores?

Muy buena , ya que crean la atención de todos y resuelven las dudas en su oportunidad.

Muy acertados y a menos en su exposición.

Definitivamente tienen toda la experiencia y el manejo adecuado.

Muy buen uso de material.

Bueno (5).

Excelentes habilidades didácticas.

Son muy claros y concisos y con un buen apoyo didáctico.

Exposiciones que no dejan dudas en cuanto se pretende enseñar.

Excelentes (4).

Hablaron o expusieron lo necesario para entenderlo, los apoyos visuales bien.

Muy buenas, tienen muchas "tablas".

En todas sus habilidades pienso que están muy bien, el material es adecuado.

Considero que fueron muy bien planeadas las exposiciones así como el material de apoyo, sólo en ocasiones hizo falta hablar mas alto al enfatizar los aspectos clave.

Muy buenas exposiciones, con dinámicas y apoyos visuales necesarios para entender y captar los mensajes enviados.

Hubo capacidad en el tema, se entendía y había soltura, tal vez falta un poco en la solución de dudas.

Es buena la exposición, falta que motiven mas al grupo a participar.

3. En cuanto a dinámicas y actividades grupales, las instrucciones y el control del grupo por parte de cada instructor fueron:

Muy bueno ya que el grupo se manejó muy interesado.

Muy buenos y muy divertidos.

Las dinámicas estuvieron divertidas y a la vez con mucho mensaje, Excelente.

Buenos, claros e instructivos.

Excelente (3).

A veces se perdía el control del grupo y las instrucciones no eran claras.

Claros.

Buena (3).

Correctas, controlan perfectamente al grupo.

Muy buenas, hicieron participar al grupo con la aplicación de las dinámicas y en las grupales ellos las aplicaron en los tiempos para que no decallera el grupo.

Las necesarias y bien dadas para realizarlas.

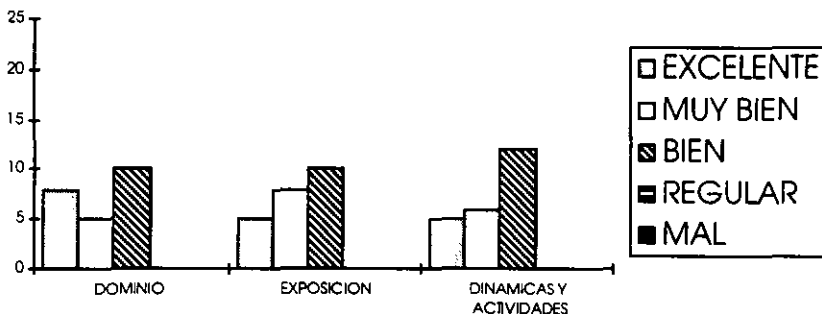
Claros y precisos y hubo un adecuado control.

También fue excelente sobre toda las últimas dinámicas, además de un buen control del grupo por parte de ellos.

Adecuados, creo que hubo una coordinación y adaptación integral del grupo entre si, así como con los instructores.

Muy buenas (3).

INSTRUCTOR.



**B. MATERIAL DIDACTICO**

1. ¿Qué opinas de los materiales de lectura que se te proporcionaron?

Muy convenientes para la comprensión de los temas.

Bastante claros y sencillos.

Creo que a veces son muy técnicos, como para dárselos a otra persona que no asistió.

Son muy buenos, me sirve para el desarrollo personal.

Son los adecuados para efectuar el curso.

Adecuados que tendremos que seguir leyendo por el tiempo limitado.

Son buenas pistas de material de apoyo.

Muy interesante y motivador.

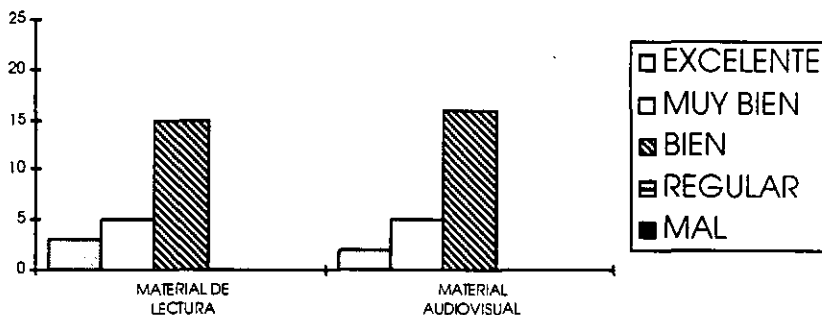
Fueron pensados para ser de gran utilidad práctica.

Se facilita mucho la lectura con tales materiales, además de ser muy interesantes

Fué muy explícito en los conceptos y situaciones que se manejaron en los mismos.  
 Completos y adecuado a los temas tratados.  
 Creo que el libro "LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS" es excelente.  
 Muy interesante, complementar la información.  
 Cumple con el tema que se trató en el curso.

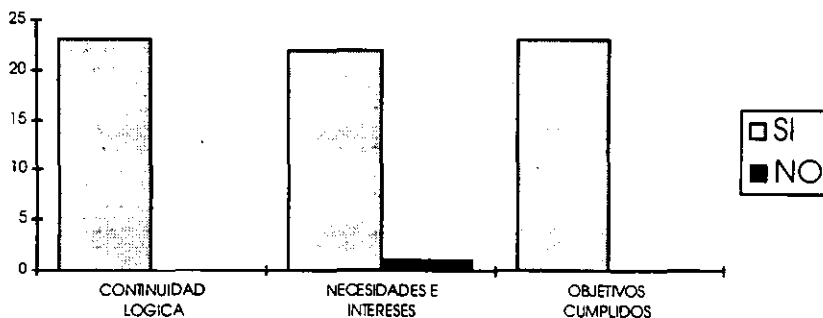
2. ¿Qué opinas del material audiovisual que se utilizó?

Bueno, aunque algunos acetatos necesitaban mayor claridad.  
 Muy buenos sobre todo las Películas.  
 Es bueno y claro.  
 Es de mucho interés nos sirve por los mensajes que transmitieron.  
 Es el apropiado acorde a las instalaciones con las que se cuentan.  
 Es bueno, se podría mejorar.  
 Correcto.  
 Las películas: 1a. Muy interesante, 2a. Mas interesante, 3a. Me cansó.  
 Muy bien por la innovación de la computadora.  
 Fue el suficiente y adecuado.  
 Muy bien entendible y se capta muy bien la idea.  
 Considero que fueron los acertados para este curso, aunque pienso que quizás ultimamente existen otras publicaciones complementarias.  
 Creo que hay mas de donde escoger.  
 Es de calidad.  
 Me gustaría que la película (rompiendo barreras), se nos permita pasarla en el área de Informática.



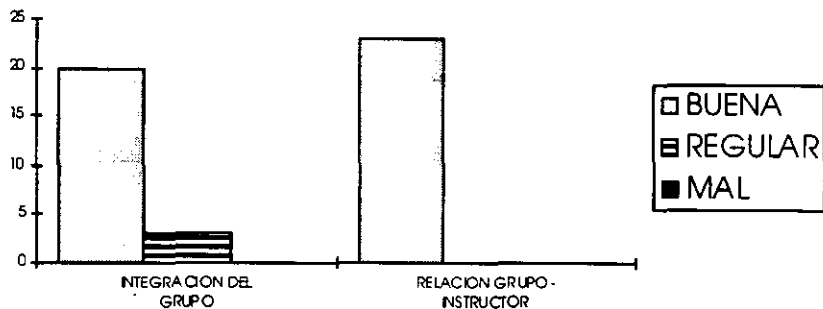
C. TEMAS

1. ¿Los temas que se han revisado llevan una continuidad lógica?
2. ¿El contenido del curso estuvo relacionado con sus necesidades e intereses personales?
3. ¿Los objetivos del curso se cumplieron?

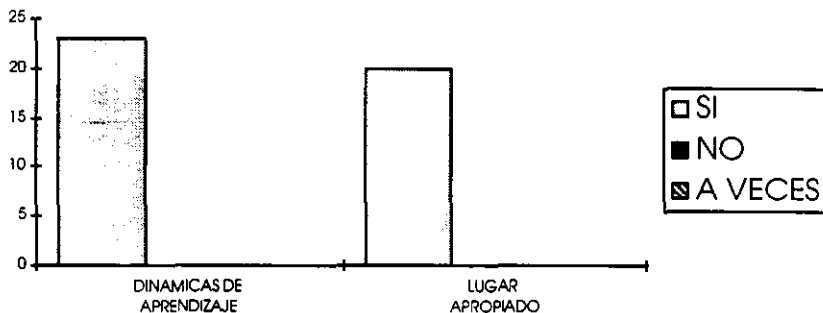


**D. GRUPO**

1. ¿Cómo fue la integración del grupo?
2. ¿Qué relación llevó el grupo con el instructor?



3. ¿El grupo participó en las dinámicas de aprendizaje?
4. ¿El lugar donde se realizó el curso fue el apropiado?



- ¿Por qué?

Considero que así se planeó y se programó tanto por las áreas como por cada uno de los integrantes del grupo, tal vez no era necesario trasladarse fuera de la ciudad. Solo hubo un poco de calor.



Demasiado calor.

Alejado de la Civilización.

Por que es un lugar aislado donde uno se desconecta de todo, además de que provoca una integración en el grupo mas grata.

Aunque hay lugares todavía mas apropiados.

Puede ser mejor.

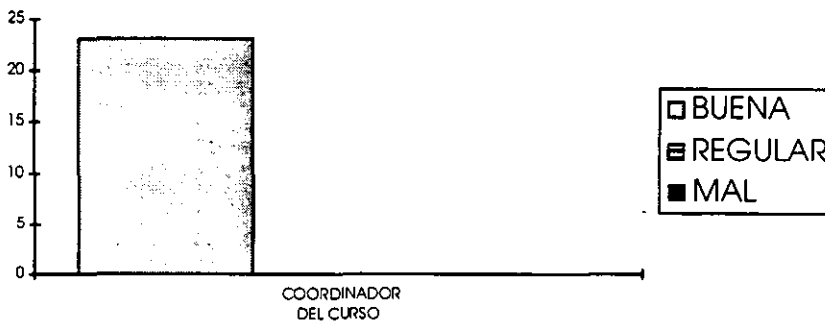
El ambiente, campirano propicia la tranquilidad y la armonía.

Considero que este tipo de temas, podian ser mejor en un lugar con menos ruido, y mas espacio en el aula de trabajo.

No creo que afecte el aprendizaje el tener el curso en un lugar con mas comunicación y comodidades.

Un poco Incómodo.

5. La atención recibida por parte del coordinador del curso fue:



- ¿Por qué?

Nos brindó todo tipo de apoyo y nos apoyo en todo aquello que se nos ofreció.

Recibimos todo el material en tiempo y se proporcionó lo necesario durante el desarrollo del curso.

Nos atendió muy bien.

Los que somos de provincia no pudimos conseguir los libros y nadie de los compañeros nos apoyaron para abeteneros en México.

Técnicas de motivación.

Resolvio nuestros problemas.

Discreta pero efectiva.

Estuvo al pendiente de cualquier situación que se presentara , y fué clara al determinar como se iba a manejar el curso temas. (Temas, tiempos, etc.).

Siempre estuvo al pendiente de todos ofreciéndonos su ayuda.

Estuvo al pendiente y atenta con cada uno.

Gracias, siempre estuvo al tanto de nuestras necesidades y nos apoyo.

Siempre se preocupó por nosotros

Estuvo siempre al pendiente de todo.

Estuvo atenta a cualquier necesidad y participó como auxiliar del Instructor.

Estuvo atenta de cualquier petición que le solicitamos.

Se nos proporcionó los materiales solicitados.

- ¿Qué recomendaciones para que el curso sea más efectivo?

El seguimiento de las tareas que nos dejan durante el curso y que los participantes cumplamos con tareas previas.

Que los instructores tengan una noción sobre la actividad de Fiamex y su estructura.

Un día más.

Promover más integración entre personas de diversas divisiones.

Que se realice con mayor tiempo, para no saturar de información valiosa que no se puede recibir y procesar en dos días.

Un lugar donde no haya tantos insectos ni haga calor.

Que nos avisen de la tarea con mayor tiempo, en virtud de que no alcanzamos a terminarla.

Que se de a niveles Dirección para que todo funcione congruentemente.

Más tiempo a veces se veían las cosas rápido por el tiempo.

No tengo sugerencias.

Todo estuvo perfecto.

Nada.

- ¿Le interesaría tomar algún otro curso? ¿Cuál?

No tengo preferencia en algo en especial, simplemente que sea de calidad total en todos los aspectos.

Cualquiera es importante, siendo de este tipo.

Si, un curso sobre Negocios Internacionales.

Técnicas de motivación.

Mercadotécnica, Ventas.

Si, Ventas, Mercadotécnica.

Curso técnico sobre fianzas.

Continuar con Liderazgo y muchas dinámicas ya que estos son reflejos de la realidad.

Computación.

Si, todos, Ventas.

Si algún otro de Liderazgo, hablar en público desarrollo organizacional.

De momento los relacionados con el Diplomado.

Si, motivación personal.

-Comentarios adicionales

Gracias por la oportunidad.

Confirmando la capacidad amplia de los instructores.

Muchas gracias, el curso fue muy interesante y productivo.

Que no haya reproches por todos los Directores, si se enteran que se comentó algo que los afecte.

Que en los grupos no haya mucha heterogeneidad jerárquica por que mucha gente no opina lo que sabe o lo que piensa.

Promover más actividades recreativas (deportes).

Esta muy bien este tipo de capacitación.

Muy buen curso y expositores.

Gracias por continuar con el diplomado (capacitación).

Que padre que nos den capacitación así seremos mejores, y en esta medida nos acercamos o llegamos más a la misión de nuestra empresa.

Estaba muy entusiasmada por el tema del curso que muy atinadamente impartieron.

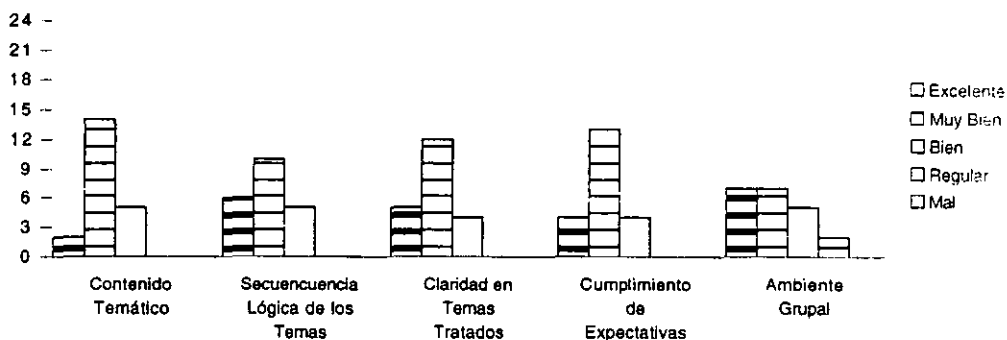
Agradecer a la Dirección General su preocupación, por ayudarnos a desarrollarnos así como a toda esa gente que organiza el evento. Gracias.

Excelente.

## EVALUACION DEL EVENTO

DIVISION:	TODAS
NOMBRE DEL CURSO:	MODULO TECNICO DE FIANZAS II
FECHA:	26 AL 29 DE JUNIO DE 1995
LUGAR:	HOTEL DEL REY EJECUTIVO (TOLUCA)
INSTRUCTOR (ES):	LIC. CARMEN MARTINEZ, ING. RICARDO CADENA, ING. DANIEL MEDRANO, LIC. LETICIA RODRIGUEZ
COORDINADOR:	LIC. MARTHA EUGENIA PIEDRA REYES
ASISTENTES AL EVENTO:	23 PERSONAS

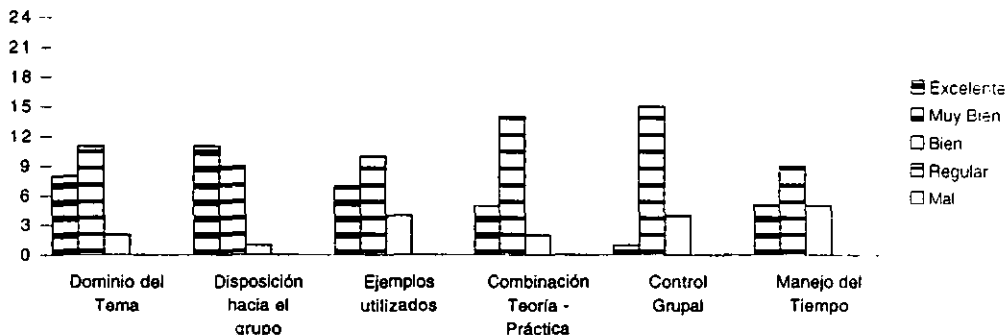
### DESARROLLO DEL CURSO



**Observaciones:**

- Se manejaron los tiempos y lo señalado en el curso

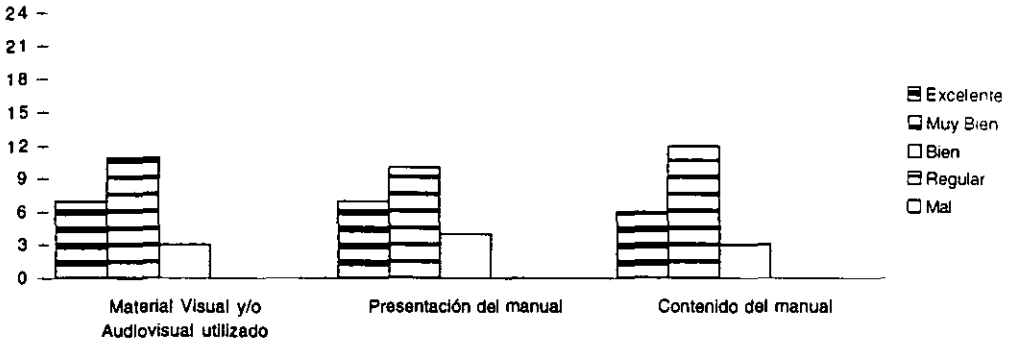
### INSTRUCTOR



**Observaciones:**

- Lograron conjuntar al grupo y en todo momento fueron aclarando las dudas que iban surgiendo

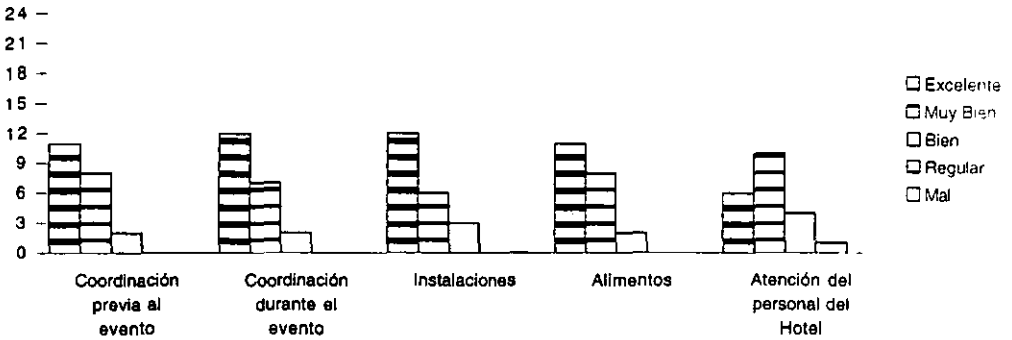
### APOYOS DIDACTICOS



#### Observaciones:

- El material de apoyo es entendible y en algunos casos muy práctico

### COORDINACION



#### Observaciones:

- Nos atendieron de maravilla

#### ¿Qué fue para Usted lo más valioso del curso?

- Los amigos que hice y la experiencia que obtuve, durante el curso
- Disposición por el instructor
- El poder conocer a fondo el sistema que utilizamos como herramienta para el trabajo y su funcionamiento de este
- Realmente todo es muy valioso
- Aprendimos a utilizar algunas operaciones que no conocíamos y unificamos criterios
- El poder aplicar en forma práctica, situaciones muy cercanas a la realidad
- Que en esta ocasión la capacitación llegó directamente al personal que opera el sistema (muy bien)
- Tiempo para poder "jugar" con el sistema para conocerlo aún más y con aspectos de verdadera relevancia
- El manejar todos los temas que se impartieron
- Lo que pasa es que es mi primer curso y por lo tanto lo considero muy valioso
- La experiencia y conocimientos adquiridos
- Que en el curso se pudieron aclarar la mayoría de las dudas de operación de mi sucursal
- Conocer a aplicar lo aprendido en una nueva etapa de desarrollo del nuevo SIAF, con menos errores y más flexible
- Reafirmar conocimientos y la retroalimentación con el grupo de problemas que se han prestado y como se han resuelto. Eso ayuda para no cometer los mismos errores o buscar una solución más fácil
- Se aclararon muchas dudas que tenía
- Ver casi todas las opciones que desconocía
- Prácticas, disposición del instructor, material expuesto
- El conocer lo que no sabía y reforzar los conocimientos que se tenían con la práctica y sobre todo corregir el concepto de algunas cosas que se venían haciendo mal y dejar claras las dudas que se tenían
- El que me hayan tomado en cuenta para participar en él
- Las herramientas nuevas que aprendí, el convivir con tanta gente bonita

#### ¿Los Temas revisados los va aplicar a corto, mediano o largo plazo?

- A corto plazo, inmediato
- Los voy a aplicar día con día para que se vaya generando tanto a corto, mediano y largo plazo
- A corto plazo, es muy importante que llegando apliquemos todo lo que aquí se nos indicó
- Ya he tomado antes curso de capacitación técnica en SIAF, y lo que me faltaba de ver son módulos nuevos. Siempre que pueda aplicaré y seguiré aplicando los conocimientos que la empresa me transmite en pro de todos
- Inmediato
- Corto plazo llegando a la oficina se pondrá en práctica
- Todo depende de las decisiones del banco. esperemos que sea a largo plazo
- A corto y mediano plazo
- Los temas se van a aplicar a corto plazo

#### ¿Qué otros cursos le interesaría tomar?

- Bastantes
- Reafianzamientos
- Todos los posibles para nuestra preparación profesional
- Todos los que Fiamex me pueda apoyar
- De jurídico
- Alguno que busque optimizar y buscar la excelencia en la prestación de servicios y ayuda a otros. También de comunicación
- Sobre el mismo sistema para seguir conociéndolo
- Todo lo relacionado con sistemas
- Capacitación en ramos Fidelidad (no se nada), Crédito
- En caso de nuevos planteamientos acerca del programa me gustaría conocer los nuevos implementos, para un mejor desarrollo
- Crédito y todos los nuevos
- Cualquier curso relacionado a fianzas
- Cualquiera que se imparta
- Los que sea posible de tomar
- Todos los que vayan a dar
- Motivación personal

**Comentarios adicionales:**

- Que este tipo de cursos se lleven a cabo para que mantengamos este nivel y podamos seguir dando un servicio muy bueno como el que hasta ahora hemos dado. Muchas Gracias
- Quizás el ambiente grupal comparado contra otros cursos son los problemas actuales de Fiamex
- Excelente curso
- Gracias mil, espero que podamos permanecer todos como familia Fiamex ya que es un orgullo el estar en una compañía como esta y tener tan buenos compañeros
- Que aunque se prolongará más el tiempo en días del curso, para no hacerlo tan cansado
- Muy bien desarrollado, gracias felicidades
- En general el curso me ha parecido muy bueno y "atinado"
- Debido a lo técnico de las exposiciones, que los instructores hagan por lo menos una dinámica de grupo para relajarnos y levantar el ánimo de la gente
- Que avisen más que nada a los foráneos a que horas terminen para poder programar los vuelos de regreso y nuestra residencia
- Gracias
- Creo que en general se realizó el curso en un ambiente de cordialidad y respeto ¡Felicidades!
- Que se vuelva a repetir muy pronto
- Considero que el curso estuvo bien, sin embargo parte del rendimiento depende también de las instalaciones por lo que digo que no se debería permitir fumar dentro de los salones. Realmente el ambiente se siente pesado y con mayor razón cuando el curso empieza antes del desayuno
- Buena organización
- Me agradó muchísimo estar en este curso, las instalaciones fueron excelente. Gracias a los instructores
- Gracias por enseñarnos
- Considero que el curso fue excelente

### *Análisis de resultados de las Evaluaciones de reacción:*

En este Programa en particular, podemos comentar que la respuesta de los Directivos a los Eventos de Capacitación fue muy buena, ya que como se observa en los Reportes de resultados de las Evaluaciones de Evento, pags. 62 a 75 los comentarios que hacen son muy favorables y demuestran su entusiasmo para continuar con el Programa de Capacitación.

Los conceptos que se evaluaron con las Evaluaciones de reacción son los siguientes:

#### *a. Desarrollo del Curso:*

En este concepto pudimos ver que siempre la tendencia fue a calificar en un nivel de excelente, principalmente en los aspectos de contenido temático, secuencia lógica de los temas y ambiente grupal.

#### *b. Instructor:*

En este concepto, podemos observar que la opinión fue muy favorable, marcando en todos los criterios una tendencia mayor en el rubro de excelente.

#### *c. Apoyos Didácticos:*

En este aspecto también la tendencia mayor fue hacia el rubro de excelente, aun cuando se nota que básicamente en la evaluación del Contenido del manual, las opiniones son diversas, sin embargo todas favorables.

#### *d. Coordinación:*

Aquí podemos observar que las opiniones son variadas, todas oscilan entre excelente y bien; en donde hay mayor diversidad de opinión es principalmente en los aspectos de instalaciones y alimentos.

Otra de las formas de evaluación fue la siguiente:

**B) Evaluaciones de Ajuste:** Tiene como finalidad conocer el avance paulatino del Plan de Capacitación, es responsabilidad del instructor y puede ser formal o informal.

Como habrán notado, este Programa de Capacitación cubrió 3 años, ya que inició en 1994 y terminó en 1996, por lo que debido a la extensa duración, a principios de 1995 en los meses de enero y febrero fue necesario realizar una Evaluación de Ajuste del Programa, la cual tenía como finalidad evaluar cómo se estaba desarrollando el Diplomado Gerencial de acuerdo a la opinión de los participantes, y poder hacer los ajustes

convenientes para mejorar en los eventos subsecuentes todos los aspectos que fueran necesarios.

Nunca será demasiado tarde para corregir y mejorar un Plan de Capacitación, pues éste debe responder a las necesidades y características que la Empresa y el Mercado, marquen en un determinado momento.

Se aplicaron aproximadamente 100 Evaluaciones de ajuste, una por participante. se seleccionaron los eventos en los que se aplicaría esta evaluación, y se entregaron al inicio del mismo, para que durante los días que duraba éste, tuvieran tiempo de contestarla con calma y de manera meditada. Al finalizar el curso, se recogieron estas evaluaciones.

### ***b.1. Descripción del Instrumento utilizado:***

Esta Evaluación de Ajuste del Programa, la denominamos "Evaluación Integral del Diplomado Gerencial", debido a que con ella se revisaban varios aspectos del Diplomado.

El formato utilizado es el que a continuación se presenta (pags. 78 a 81).

Los aspectos que se evaluaron con este instrumento fueron los siguientes:

1. Programación
2. Contenido del Programa
3. Material Didáctico
4. Instructor/Facilitador
5. Instalaciones
6. Seguimiento o Aplicación



*¡Hagamos una reflexión a la mitad del camino!*

**OBJETIVO:** El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer cuál es tu opinión acerca de algunos de los aspectos más importantes del Diplomado Gerencial.

**Instrucciones:** Encontrarás a continuación una serie de preguntas, en las que tendrás opciones para elegir la alternativa que se acerque más a tu respuesta, por favor coloca la letra que corresponda en los espacios del margen derecho. Observarás también algunas preguntas abiertas, o bien, unas en que además de la opción, solicitamos digas por qué de tu respuesta, en ambos casos, te pedimos contestes brevemente al reverso de la hoja y con letra clara, ya que es muy importante para los resultados de esta evaluación.

Por favor no dejes de contestar ninguna pregunta, tu opinión es indispensable.

**I Programación**

1.- Por lo general recibo la invitación a los cursos:

- a) con tiempo suficiente   b) con tiempo limitado   c) precipitadamente   d) no la recibo

2.- La invitación que recibo es clara y me proporciona toda la información que necesito para prepararme al curso:

- a) siempre   b) en ocasiones   c) rara vez   d) nunca

**II. Contenido del Programa**

3.- Los contenidos de cada curso, me han permitido desarrollar nuevos conocimientos, habilidades o mejorar actitudes relacionadas con mi trabajo:

- a) siempre   b) en ocasiones   c) rara vez   d) nunca

4.- De los temas revisados, he llevado a la práctica:

- a) más de un 70%   b) entre 50% y 70%   c) entre 30% y 50%   d) menos de un 30%

5.- Los temas que no he puesto en práctica, generalmente ha sido porque: (favor de contestar al reverso de la hoja)

6.- De acuerdo a mis necesidades y expectativas, los temas revisados en los cursos, en su gran mayoría han sido:

- a) de gran interés   b) interesantes   c) poco interesantes   d) intrascendentes

7.- Las dinámicas y ejercicios realizados en los cursos, me permitieron comprender mejor los temas expuestos:

- a) siempre   b) en ocasiones   c) rara vez   d) nunca

8.- Las tareas previas que nos solicitan, van relacionadas con los temas a revisar en los cursos:

- a) siempre   b) en ocasiones   c) rara vez   d) nunca

## **"Evaluación Integral del Diplomado Gerencial"**

9.- Realizo las tareas previas que nos solicitan:

- a) siempre      b) en ocasiones      c) rara vez      d) nunca  
por qué: (contestar al reverso)

10.- Los libros que he leído para el Diplomado, me han parecido:

- a) de gran interés      b) interesantes      c) poco interesantes      d) intrascendentes

11.- Las tareas previas que nos solicitan, favorecen la comprensión de los temas expuestos durante el seminario:

- a) siempre      b) en ocasiones      c) rara vez      d) nunca

### **III. Material Didáctico**

12.- Los manuales que he recibido, me han ayudado a lograr un mejor aprendizaje:

- a) siempre      b) en ocasiones      c) rara vez      d) nunca

13.- Los casos y ejercicios que realizamos durante los cursos, nos ayudan a comprender mejor los temas expuestos:

- a) siempre      b) en ocasiones      c) rara vez      d) nunca

14.- La calidad y presentación de los materiales impresos que recibo en cada curso (manuales, casos, notas técnicas, ejercicios, etc) son por lo general:

- a) excelente      b) buena      c) regular      d) deficiente

15.- El contenido de los apoyos visuales que se han utilizado (acetatos y videos ) me han ayudado a comprender mejor los conceptos expuestos:

- a) siempre      b) en ocasiones      c) rara vez      d) nunca

16.- Hemos contado con los materiales necesarios para el desarrollo del curso (marcadores, lápices, personalizadores, carpetas, cuestionarios, etc.):

- a) siempre      b) en ocasiones      c) rara vez      d) nunca

### **IV. Instructor/Facilitador**

17.- Los instructores que han participado en el Diplomado, han demostrado tener amplios conocimientos de los temas expuestos:

- a) siempre      b) la mayoría de las veces      c) pocas veces      d) nunca

18.- Las habilidades didácticas y en cuanto al manejo de grupos, de los instructores que han participado, son en su mayoría:

- a) excelentes      b) buenas      c) suficientes      d) deficientes

19.- Los instructores que han participado hasta ahora, han promovido la participación e integración de los grupos:

- a) siempre      b) la mayoría de las veces      c) pocas veces      d) nunca

20.- El nivel (profesionalismo) de los instructores que han participado en el Diplomado hasta el momento, lo calificaría como:

- a) excelente      b) buen nivel      c) regular      d) deficientes

**"Evaluación Integral del Diplomado Gerencial"**

**V. Instalaciones**

(en el caso de que no conozcas alguno de los lugares, por favor indícalo)

**"Tapalehú"**

21.- El aula donde se realizan las sesiones, cuenta con:

(para responder elige de las opciones a,b,c y d para cada concepto)

- iluminación
- acústica
- tranquilidad
- ventilación
- comodidad

a) excelente                      b) buena                      c) suficiente                      d) deficiente

22.- El servicio y calidad en alimentos y habitaciones ha sido:

a) excelente                      b) bueno                      c) regular                      d) malo

**"Hotel Del Rey Inn" (Toluca)**

23.- Los salones donde se han realizado las sesiones, cuentan con:

(para responder, elige de las opciones a,b,c y d para cada concepto)

- iluminación
- acústica
- tranquilidad
- ventilación
- comodidad

a) excelente                      b) buena                      c) suficiente                      d) deficiente

24.- El servicio y calidad en alimentos y habitaciones ha sido:

a) excelente                      b) bueno                      c) regular                      d) malo

**"Hotel Las Cavas" (tequisquiapan)**

25.- Los salones donde se han realizado las sesiones, cuentan con:

(para responder, elige de las opciones a,b,c y d para cada concepto)

- iluminación
- acústica
- tranquilidad
- ventilación
- comodidad

a) excelente                      b) buena                      c) suficiente                      d) deficiente

26.- El servicio y calidad en alimentos y habitaciones ha sido:

a) excelente                      b) bueno                      c) regular                      d) malo

27.- En general el transporte de las oficinas de Reforma (México) al lugar donde se dará la capacitación y viceversa, ha sido:

a) excelente                      b) bueno                      c) regular                      d) malo

**"Evaluación Integral del Diplomado Gerencial"**

**VI. Seguimiento**

28.- Al terminar cada curso, repaso nuevamente los resúmenes de aprendizaje que elaboré o los manuales:

- a) siempre      b) la mayoría de las veces      c) pocas veces      d) nunca

29.- En mi lugar de trabajo, consulto los manuales que me entregaron en los cursos:

- a) siempre      b) la mayoría de las veces      c) pocas veces      d) nunca

por qué: (conteste al reverso)

30.- Realizo individualmente o con mis compañeros las tareas que surgen posteriores a los cursos:

- a) siempre      b) la mayoría de las veces      c) pocas veces      d) nunca

por qué: (conteste al reverso)

31.- Busco obtener retroalimentación sobre las tareas o trabajos que entrego al instructor o a Capacitación Corporativa.

- a) siempre      b) la mayoría de las veces      c) pocas veces      d) nunca

por qué: (conteste al reverso)

32.- El tiempo que dejamos entre cada seminario, te parece:

- a) adecuado      b) demasiado      c) poco

33.- Sugiero para un mejor desarrollo y/o aprovechamiento de los seminarios lo siguiente:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¡Gracias!**

### ***b.2. Resultados de las Evaluaciones de Ajuste:***

Una vez que se aplicaron a todos los participantes estas Evaluaciones, se elaboró un Concentrado en el cual se sintetizaran todas las opiniones de los participantes, y a partir de ello se pudieran apreciar mejor las respuestas, este concentrado lo presento en las siguientes hojas (pags. 85 a 92).

#### *Análisis de resultados de la evaluación de Ajuste, denominada "Evaluación Integral del Diplomado Gerencial"*

Esta Evaluación tenía como objetivo conocer la opinión de los participantes, respecto al avance del programa, a la organización de los eventos y conocer si los temas tratados eran de interés y los estaban aplicando a su trabajo diario.

Como mencionamos anteriormente, esta Evaluación la denominamos "Evaluación Integral del Diplomado Gerencial", ya que evalúa diferentes aspectos, los cuales revisaremos enseguida, cabe mencionar que los resultados que nos arrojó fueron en general muy positivos, analicemos enseguida los conceptos evaluados:

- *En cuanto a la programación de cursos*, que se refiere principalmente a la oportunidad con que se envía la información sobre la calendarización de cursos a los participantes, los comentarios fueron positivos, ya que el 81.82% opinó que las invitaciones las recibían oportunamente y el 84.56% mencionó que la información de la invitación era clara.

- *En relación al Contenido del Programa*, el 70% de los asistentes, opinó que los cursos les permiten desarrollar nuevos conocimientos, llevando a la práctica esos conocimientos entre un 50% y un 70% de las ocasiones.

Aún cuando el porcentaje anterior pudiera parecer bajo, es importante resaltar que todos, en mayor o menor medida comentaron haber llevado a la práctica por lo menos el 30% de lo aprendido, lo cual es muy buen logro de los Planes de Capacitación, asimismo, habla muy bien de la aplicabilidad que tienen los temas tratados.

- *En relación al contenido y dinámica en los cursos tratados*, el 78.19% de los participantes, opinó que los temas revisados fueron de gran interés, y el 83.64% dijo que las dinámicas y ejercicios realizados en cada evento, les permitieron comprender mejor los temas expuestos.

El punto anterior, era una señal muy clara de que estábamos en lo correcto en cuanto a la selección de temas a tratar en el Diplomado, y que la forma de llevar a cabo los eventos

era la indicada.

- *Tareas previas al seminario:* Por otra parte, en ocasiones se dejaban tareas previas al seminario, lo cual se establecía en acuerdo con el instructor y para que el grupo llevara un conocimiento previo sobre lo que se iba a tratar en el curso, el 81.83% opinó que estas tareas siempre estaban relacionadas con el tema del curso y servían para comprender mejor el tema a tratar, no obstante, solo el 54.55% de los participantes las realizaban previas al curso, lo cual era ¡Un triunfo!, pues por las responsabilidades de los participantes, tratándose de Directivos y Gerentes, no siempre era posible dedicarles mucho tiempo.

- *En relación al material didáctico,* el 87.27% de los participantes opinó que los manuales les ayudaron a lograr un mejor aprendizaje y el 63.63% dice que los materiales que se entregaron son excelentes. En cuanto a las ayudas visuales el 92.72% opina que siempre les han ayudado a comprender mejor los conceptos expuestos.

Con los porcentajes del párrafo anterior, podemos decir en cuanto al material didáctico utilizado en el Diplomado, que los resultados fueron buenos, pues lograban los objetivos para los que estaban diseñados.

- *En cuanto a los instructores:* el 63.63% considera que los instructores han demostrado tener amplios conocimientos de los temas expuestos, el 56.36% opina que son excelentes profesionistas los instructores que han participado en el Diplomado, y enseguida hay un 41.81% que considera que los instructores tienen un buen nivel.

En cuanto al punto anterior, las opiniones de los participantes son buenas, sin embargo podrían mejorar, esto habrá que considerarlo en próximas intervenciones.

Finalmente, en cuanto a esta Evaluación de Ajuste, revisaremos las opiniones de los participantes del Diplomado, a cerca de las actividades que realizan posteriores a cada curso, es decir, *la aplicación que hacen de los conceptos aprendidos en los cursos del Diplomado:*

- El 67.27% de los participantes opina que la mayoría de las veces repasa su material, después de un curso. El 21.81% opina que siempre realiza las tareas que surgen posteriores a los cursos y el 40%, dice que las realiza la mayoría de las veces, solo el 5.45% opina que nunca las realiza.

Lo anterior nos demuestra que aunque el nivel con el que trabajamos son Directivos, y aún cuando podemos decir que estaban comprometidos con la capacitación, no podemos generalizar, pues las diferencias individuales salen a relucir en cuestiones de responsabilidad

para con su trabajo y su empresa; asimismo, también quizás influya el nivel de los participantes, pues varios de ellos argumentaban no tener tiempo por su trabajo, ya que como directores, tenían muchas responsabilidades.

El logro de los objetivos de un Plan de Capacitación, no depende totalmente de la calidad con la que se esté llevando a cabo dicho Plan, pues el éxito de éste, siempre estará sujeto también al interés y compromiso de cada uno de los participantes.

Veamos en las siguientes hojas el informe con los resultados de las Evaluaciones de Ajuste.



*¡Concentrado de Información*

**OBJETIVO:** El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer cuál es la opinión de los participante Diplomado Gerencial, sobre el desarrollo de este Programa, en lo que va hasta la fecha.

**I Programación**

- 1.- Por lo general recibo la invitación a los cursos:  
 El 81.82% de los asistentes opina que les llega con tiempo suficiente.  
 Y el 18.18% opina que les llega con tiempo limitado.
- 2.- La invitación que recibo es clara y me proporciona toda la información que necesito para prepararme al curso:  
 El 84.56% de los asistentes opina que siempre es clara.  
 El 11.82% opina que en ocasiones.  
 El 1.82% opina que rara vez  
 Y el otro 1.82% opina que nunca.
- II. Contenido del Programa**
- 3.- Los contenidos de cada curso, me han permitido desarrollar nuevos conocimientos, habilidades o mejorar actitudes relacionadas con mi trabajo:  
 El 70% de los asistentes opina que siempre les han permitido desarrollar nuevos conocimientos,  
 Y el otro 30% opina que en ocasiones.
- 4.- De los temas revisados, he llevado a la práctica:  
 El 10.90% de los asistentes opina que más de un 70% ha llevado a la práctica los temas revisados.  
 El 70.94% opina que entre el 50% y el 70% lo ha llevado a la práctica.  
 El 12.72% opina que entre el 30% y el 50% lo ha llevado a la práctica  
 Y el 1.81% opina que menos del 30% lo ha llevado a la práctica.
- 5.- Los temas que no he puesto en práctica, generalmente ha sido porque:  
 El 70% de los participantes no lo han puesto en práctica por falta de tiempo y el otro 30% por que son a niveles de ventas.
- 6.- De acuerdo a mis necesidades y expectativas, los temas revisados en los cursos, en su gran mayoría han sido:  
 El 78.19% de los asistentes al Diplomado opinan que los temas revisados han sido de gran interés,  
 Y el 21.81% opinan que han sido interesantes.
- 7.- Las dinámicas y ejercicios realizados en los cursos, me permitieron comprender mejor los temas expuestos:  
 El 83.64% opina que las dinámicas y ejercicios realizados siempre le han permitido comprender los temas expuestos.  
 Y el 14.55 opina que sólo en ocasiones.





- 8.- Las tareas previas que nos solicitan, van relacionadas con los temas a revisar en los cursos:  
**El 81.83% opina que siempre las tareas previas van relacionadas con los temas a revisar,**  
 Y el 16.36% opina que sólo en ocasiones.
- 9.- Realizo las tareas previas que nos solicitan:  
**El 54.55% opina que siempre realiza las tarea previas**  
 Y el 45.45% opina que solo en ocasiones.
- 10.- Los libros que he leído para el Diplomado, me han parecido:  
**El 74.54% de los asistentes opina que los libros que se han leído han sido de gran interés,**  
 El 21.81% opina que han sido interesantes,  
 Y el 1.81% opina que han sido poco interesantes.
- 11.- Las tareas previas que nos solicitan, favorecen la comprensión de los temas expuestos durante el seminario:  
**El 72.72% opina que siempre las tareas previas favorecen la comprensión de los temas,**  
 Y el 23.63% opina que sólo en ocasiones.

**III. Material Didáctico**

- 12.- Los manuales que he recibido, me han ayudado a lograr un mejor aprendizaje:  
**El 87.27 opina que siempre los manuales les ha ayudado a lograr un mejor aprendizaje,**  
 Y el 10.90 sólo en ocasiones.
- 13.- Los casos y ejercicios que realizamos durante los cursos, nos ayudan a comprender mejor los temas expuestos:  
**El 83.63% opina que siempre los casos y ejercicios utilizados en los cursos ayudan a comprender mejor los temas expuestos,**  
 Y el 14.54% opina que sólo en ocasiones.
- 14.- La calidad y presentación de los materiales impresos que recibo en cada curso (manuales, casos, notas técnicas, ejercicios, etc) son por lo general:  
**El 63.63% de los participantes opinan que los materiales que se les entregan son excelentes,**  
 Y el 34.54% opinan que son buenos.
- 15.- El contenido de los apoyos visuales que se han utilizado (acetatos y videos ) me han ayudado a comprender mejor los conceptos expuestos:  
**El 92.72% opina que siempre los apoyos audiovisuales que se han utilizado les han ayudado a comprender mejor los conceptos expuestos,**  
 Y el 7.27 opina que sólo en ocasiones les han servido.
- 16.- Hemos contado con los materiales necesarios para el desarrollo del curso (marcadores, lápices, personalizadores, carpetas, cuestionarios, etc.):  
**El 96.36% de los asistentes opina que siempre han contado con los materiales necesarios para el desarrollo del curso,**  
 Y el 1.81 opina que sólo en ocasiones han contado con dichos materiales.



**IV. Instructor/Facilitador**

- 17.- Los instructores que han participado en el Diplomado, han demostrado tener amplios conocimientos de los temas expuestos:  
El 63.63% considera que los instructores han demostrado tener amplios conocimientos de los temas expuestos,  
Y el 34.54% opina que en la mayoría de las veces tienen amplios conocimientos de los temas expuestos.
- 18.- Las habilidades didácticas y en cuanto al manejo de grupos, de los instructores que han participado, son en su mayoría:  
El 56.36% opina que los instructores que han participado en el Diplomado son excelentes,  
Y el 41.81% consideran que son buenos.
- 19.- Los instructores que han participado hasta ahora, han promovido la participación e integración de los grupos:  
El 69.09% consideran que los instructores siempre han promovido la participación e integración de los grupos,  
Y el 29.09% opina que sólo en la mayoría de las veces.
- 20.- El nivel (profesionalismo) de los instructores que han participado en el Diplomado hasta el momento, lo calificaría como:  
El 56.36% opina que son excelentes profesionistas los instructores que han participado en el Diplomado,  
Y el 41.81% considera que tienen un buen nivel.



**V. Instalaciones**

(en el caso de que no conozcas alguno de los lugares, por favor indicalo)

**"Tapalehui"**

21.- El aula donde se realizan las sesiones, cuenta con:

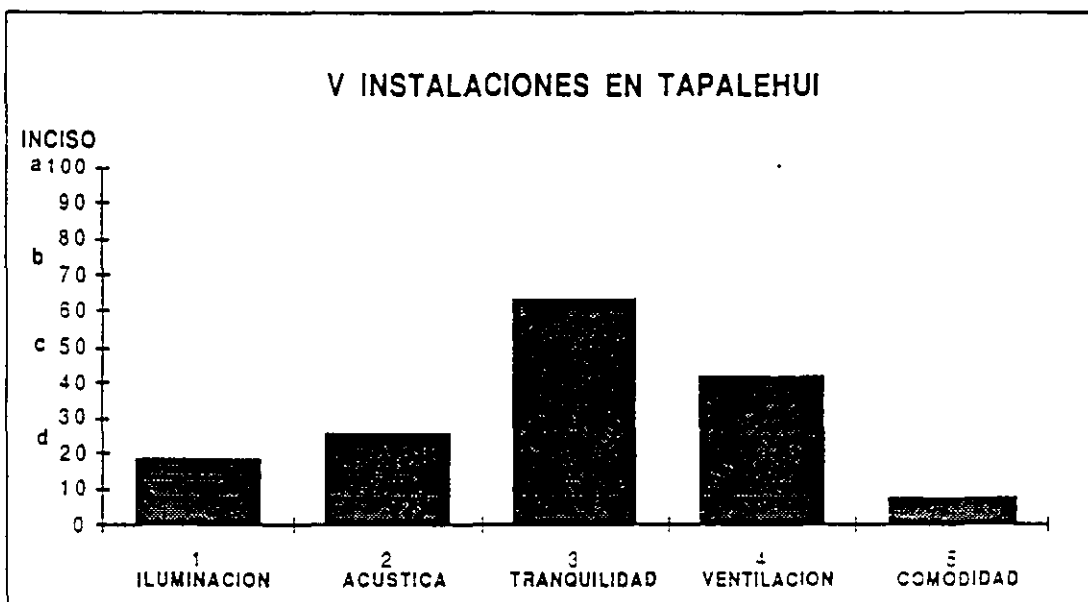
- 1.- iluminación
- 2.- acústica
- 3.- tranquilidad
- 4.- ventilación
- 5.- comodidad

a) excelente

b) buena

c) suficiente

d) deficiente



22.- El servicio y calidad en alimentos y habitaciones ha sido:

El 23.63% opina que es excelente el servicio y calidad de los alimentos y habitaciones.

El 40% opina que es bueno,

El 12.72% lo considera regular y

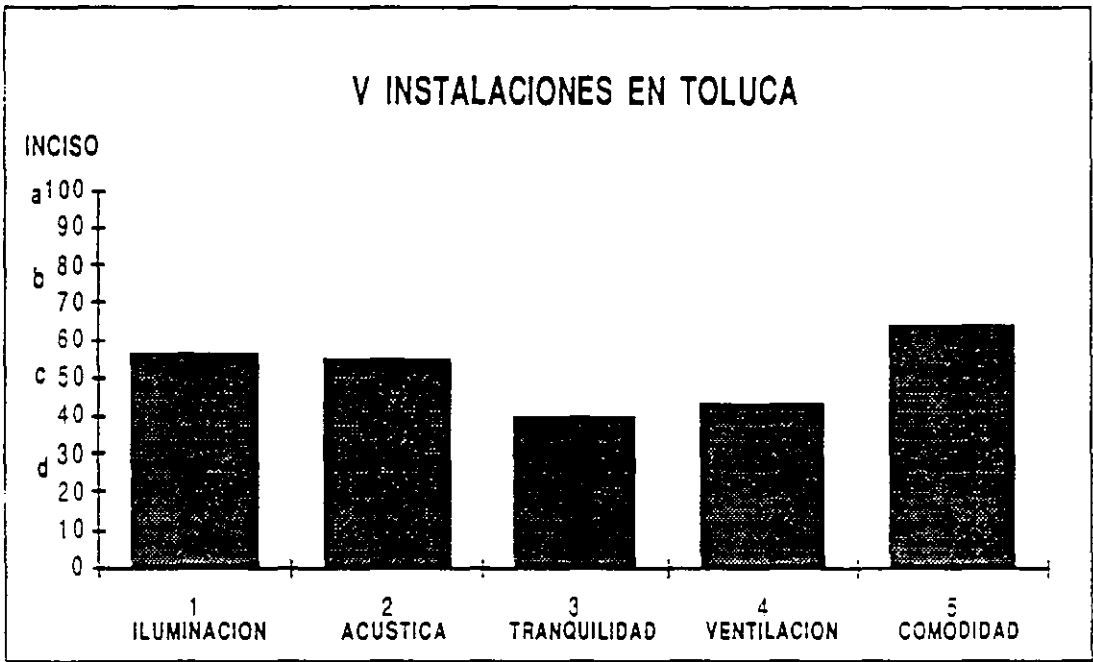
El 12.72% opina que es malo

**"Hotel Del Rey Inn" (Toluca)**

23.- Los salones donde se han realizado las sesiones, cuentan con:

- 1.- iluminación
- 2.- acústica
- 3.- tranquilidad
- 4.- ventilación
- 5.- comodidad

a) excelente                      b) buena                      c) suficiente                      d) deficiente



24.- El servicio y calidad en alimentos y habitaciones ha sido:

- El 56.36% opina que es excelente el servicio y calidad de los alimentos y habitaciones y
- El 20% considera que son buenos los servicios.



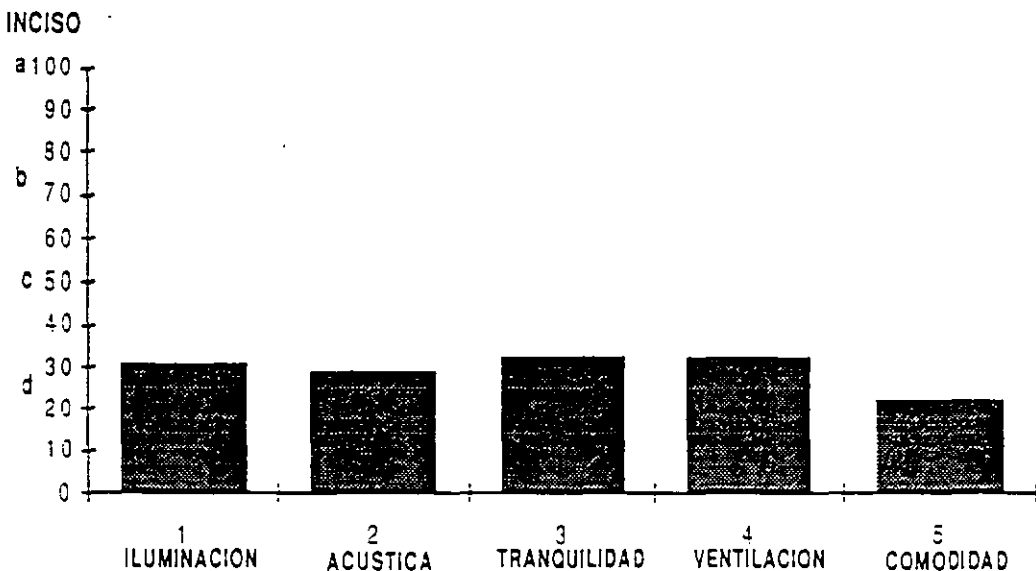
**"Hotel Las Cavas" (tequisquiapan)**

26.- Los salones donde se han realizado las sesiones, cuentan con:

- 1.- iluminación
- 2.- acústica
- 3.- tranquilidad
- 4.- ventilación
- 5.- comodidad

a) excelente                      b) buena                      c) suficiente                      d) deficiente

**V INSTALACIONES EN TEQUISQUIAPAN**



26.- El servicio y calidad en alimentos y habitaciones ha sido:

El 9.09% considera excelente el servicio y calidad de los alimentos y habitaciones.

El 54.54% opina que es bueno y

El 16.36% opina que es regular.



- 27.- En general el transporte de las oficinas de Reforma (México) al lugar donde se dará la capacitación y viceversa, ha sido:
- El 7.27% opina que es excelente el transporte en general.
  - El 45.45% considera que es bueno.
  - El 34.54% opina que es regular y
  - El 9.09% opina que es malo.

**VI. Seguimiento**

- 28.- Al terminar cada curso, repasa nuevamente los resúmenes de aprendizaje que elaboré o los manuales:
- El 9.09% considera que siempre repasa nuevamente los manuales y los resúmenes de los temas revisados.
  - El 67.27 opina que la mayoría de las veces los repasó y**
  - El 25.45 pocas veces:

- 29.- En mi lugar de trabajo, consulto los manuales que me entregaron en los cursos:
- El 9.09% considera que en su lugar de trabajo consulta los manuales que se le entregaron en los cursos.
  - El 56.36% opina que la mayoría de las veces los consulta.**
  - El 32.72 opina que pocas veces los consulta y
  - El 1.81% opina que nunca los consulta.

- 30.- Realizo individualmente o con mis compañeros las tareas que surgen posteriores a los cursos:
- El 21.81% opina que siempre realiza las tareas que surgen posteriores a los cursos.
  - El 40% considera que la mayoría de las veces las realiza,**
  - El 30.90% opina que pocas veces las realiza y
  - El 5.45% opina que nunca las realiza.

- 31.- Busco obtener retroalimentación sobre las tareas o trabajos que entrego al instructor o a Capacitación Corporativa.
- El 10.90% opina que siempre busca obtener retroalimentación sobre las tareas que se entregan al instructor o a Capacitación Corporativa.
  - El 25.45% considera que la mayoría de las veces la busca.
  - El 41.81% opina que pocas veces la busca y**
  - El 18.18% opina que nunca la busca.

- 32.- El tiempo que dejamos entre cada seminario, te parece:
- El 90.90% considera adecuado el tiempo que se deja entre cada seminario.**
  - El 3.63% opina que es demasiado tiempo y
  - El 3.63% opina que es poco tiempo.



33.- Sugiera para un mejor desarrollo y/o aprovechamiento de los seminarios lo siguiente:

- SE SUGIERE QUE LOS MÓDULOS DEL DIPLOMADO NO SE EXTIENDAN HASTA EL SÁBADO Y QUE DUREN DE MIÉRCOLES A VIERNES
- QUE EN LUGARES COMO TEQUISQUIAPAN Y TAPALEHUJ YA NO SE HAGA EL DIPLOMADO POR EL TIEMPO QUE SE PIERDE EN TRASLADARSE.
- GRACIAS A FIANZAS MEXICO POR PREOCUPARSE POR NUESTRO DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.

## **C) Otro tipo de evaluación que se utilizó fueron las reuniones de seguimiento:**

Se define el seguimiento como la supervisión y/o revisión sistemática o al azar de los efectos positivos o negativos que una actividad de capacitación tiene en una persona o en grupo de trabajo (Zendejas, 1993).

En una actividad de seguimiento sistemática, menciona Zendejas (1993), se deben involucrar al menos 5 entidades como corresponsables.

1. El grupo que recibe la capacitación, o el individuo en su caso,
2. El jefe de los participantes,
3. El instructor o el conductor del programa,
4. El responsable de capacitación
5. El cliente interno y/o externo de los sujetos capacitados.

Por otra parte comenta que las principales técnicas que se pueden utilizar para realizar el seguimiento son las siguientes:

- Tutorías,
- Reuniones programadas de seguimiento,
- Entrevistas individuales o colectivas con los participantes,
- Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejoría, etc.

De acuerdo a lo anterior, en este Programa de Capacitación se realizaron reuniones programadas de seguimiento, en las cuales se trabajaba bajo la dirección del asesor del programa y el personal de las áreas de operación (Directores de División, Gerentes de Sucursal y algunos ejecutivos de cuenta, todos ellos participantes del Programa de Capacitación Integral).

*Objetivo de estas reuniones:* Estas reuniones se programaban periódicamente, y su objetivo era orientar al personal de las áreas operativas para que lograran aplicar los conocimientos derivados de lo revisado en los cursos principalmente lo referente a ventas y Mercadotecnia, lo cual se viera reflejado directamente en la productividad de la empresa, así como en el ambiente de trabajo.

### ***c.1. Desarrollo de las sesiones de seguimiento:***

En estas sesiones se revisaría con cada División, por un lapso de 4 hrs. aproximadamente, el avance de las metas, que cada una definió al término de los Módulos de Ventas y Mercadotecnia del Diplomado Gerencial; estos compromisos de cada División, estaban enfocados principalmente al área de Ventas de la empresa, objetivo por demás importante para la Organización, no obstante, se manejaban también otros aspectos, como veremos



más adelante.

El calendario de sesiones, bajo el cual estuvieron trabajando lo presento en el *anexo 13*.

Previamente a cada sesión, las Divisiones debían enviar al área de Capacitación un reporte del avance logrado, trabajo que sería entregado al asesor previo a la reunión, para la planeación de la misma.

Una vez hecha la junta, el Director de División se encargará de hacer un resumen con las conclusiones para enviarlo a la Dirección de Mercadotecnia, de donde se hacía llegar a la Dirección General.

Por otra parte, el asesor presentaría después de cada sesión un resumen de sus conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de que la empresa estuviera constantemente retroalimentándose en cuanto al avance de las estrategias comerciales en cada una de las Divisiones.

Los temas tratados en estas reuniones de seguimiento son los siguientes:

### 1. Administración y Desarrollo de la cartera

- Cómo han manejado su cartera
- Identificación A, B, C de los agentes (clasificación de acuerdo a su producción)
- Metas de desarrollo de los Agentes
- Metas de contratación de nuevos Agentes
- Metas de desarrollo de Clientes Directos

### 2. Comunicación y contacto con los agentes y clientes

- Cómo es la comunicación con los Agentes y Clientes
- Salir a Vender, enfoque a desarrollar cartera directa
- Lista de Planeación de la Visita a un Agente
- Decálogo de Servicio al Cliente

### 3. Habilidades Gerenciales

- Administración del tiempo
- Delegación
- Capacitación y Desarrollo de la gente
- Liderazgo

### 4. Manejo de los Productos y Servicios

- Análisis y conocimiento de los productos
- Nichos y oportunidades de mercado
- Desarrollo de Nuevos productos

### 5. General

- Funcionamiento como equipo
- Comunicación y colaboración con las demás Areas
- Sinergia Bital
- Apoyos y recomendaciones de mercadotecnia

#### ***C.2. Resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento:***

Para ilustrar esta parte en relación a las sesiones de seguimiento, presento en el resúmen siguiente (pag.96) las conclusiones que el Consultor reportó a la Dirección General, en relación a lo observado en estas reuniones con cada una de las Divisiones.

# Reporte de Resultados de las Reuniones de Seguimiento en cada División

(Elaborado por el consultor externo)

*LOS RESULTADOS DE ESTAS REUNIONES SE PRESENTAN CLASIFICANDO LOS COMENTARIOS EN TRES ASPECTOS EVALUADOS:*

*Conceptos que se manejan y su definición:*

**AVANCES:** Se refiere a las acciones de mejora, hechos concretos, que han realizado el personal de las Divisiones. Hay que recordar que estas acciones las fijaron como compromisos al término de los cursos de Ventas y Mercadotecnia, los cuales formaron parte del Programa de Capacitación Integral.

**FUERZAS:** Identificaremos como fuerzas las mejoras en cuanto a actitudes, trabajo en equipo, liderazgo, etc. que se pueden observar en el desarrollo de estas reuniones. También hay que recordar que estos elementos formaban parte de los objetivos del Programa de Capacitación Integral.

**OPORTUNIDADES:** Con este término nos referimos a aquellas acciones que faltan por realizar, o bien actitudes, que faltan por mejorar.

Estas observaciones se quedaban como compromisos para la División, en lo que les competía, o bien, se turnaban al área correspondiente para que se hiciera cargo.

AVANCES	FUERZAS	OPORTUNIDADES
<p>Definieron el perfil de sus Agentes A,B,C</p> <p>Elaboraron metas específicas con nombres de Agentes a subir de nivel y Agentes nuevos a contratar especificando cómo lo van a hacer.</p> <p>Desarrollaron metas de Cartera Directa Tienen metas de prórrogas</p> <p>Son más conscientes del manejo de su tiempo . Han hecho avances y tienen metas específicas para enfocar más su tiempo a visitar agentes y clientes directos. Van a hacer un plan de recorrido de toda su cartera.</p> <p>Tienen un análisis importante de la competencia.</p> <p>Son conscientes de la importancia de desarrollar el mercado de clientes directos.</p> <p>Tienen un análisis detallado de nichos de mercado.</p> <p>El plan fue bueno y permitió la revisión de avances.</p> <p>Han hecho recomendaciones respecto a mejoras a los productos.</p> <p>Han desarrollado un sistema de capacitación a través de casos y han empezado a invitar a otras Divisiones a compartir conocimientos.</p>	<p>Actitud positiva de los gerentes.</p> <p>Dario ha desarrollado un equipo que empieza a colaborar entre sí y le está enseñando a delegar. (colaboración entre sucursales)</p> <p>La gerencia de mercadotecnia ha dado impulso a la comunicación rápida y a la capacitación.</p> <p>Tienen un Plan de Mercadotecnia muy bien elaborado y encuadrado en los objetivos de la dirección general</p> <p>Han establecido las bases para dedicar más tiempo a las ventas y menos a la administración.</p> <p>A pesar de las dificultades que han tenido para entrar a manejar la sinergia con los ejecutivos de Bitel están cuando menos en Guadalajara haciendo esfuerzos por lograrlo y hacer negocios.</p>	<p>Todavía se siente inseguridad en los gerentes respecto a su personal para poder delegarles , les faltan habilidades de empowerment.</p> <p>Los gerentes no acostumbran hacer su planeación diaria y semanal. Esperan a lo que llegue en el día o atender urgencias.</p> <p>Involucrar a los Agentes y personal de las sucursales en los planes del año.</p> <p>Utilizar la lista de Planeación para Visitar a un Agente y aplicar el Decálogo de Servicio al Cliente..</p> <p>Faltan conocimientos profundos de los productos y de cómo aprovechar la lista de nichos que tienen. Elaborar presentaciones por computadora.</p> <p>Es importante impulsarlos a que desarrollen cuando menos un proyecto de producto cada uno , dándoles un formato específico.</p> <p>Mayor contacto con las demás Divisiones para compartir experiencias y desarrollar productos. Clarificar estrategia sinergia Bitel.</p> <p>Dificultad de algunos de los gerentes a cambiar paradigmas y costumbres de trabajo.</p>

AVANCES	FUERZAS	OPORTUNIDADES
<p>Definieron el perfil de sus Agentes A,B,C</p> <p>Elaboraron metas específicas con nombres de Agentes a subir de nivel y Agentes nuevos a contratar y especificando cómo lo van a hacer y un programa de recorrido de toda su cartera.</p> <p>Desarrollaron metas de Cartera Directa</p> <p>Son más conscientes del manejo de su tiempo . Han hecho avances y tienen metas específicas para enfocar más su tiempo a visitar agentes y clientes directos. Reconocieron que en donde han tenido éxito ha sido simplemente por presencia real con el Agente.</p> <p>Son conscientes de la importancia de desarrollar el mercado de clientes directos.</p> <p>Tienen un análisis detallado de nichos de mercado.</p> <p>Han hecho recomendaciones respecto a mejoras a los productos.</p> <p>Están aprovechando la experiencia de los gerentes para hacer recomendaciones de mejora a los productos.</p> <p>Se han preocupado más por su propia capacitación , la de su gente y la de sus clientes.</p> <p>El reporte de la primera reunión fue bueno y facilitó la revisión de avances.</p>	<p>Liderazgo de Luis para motivar a su gente.</p> <p>Experiencia de los gerentes y actitud positiva , conocimiento de los productos , posibilidad de hacer buenas recomendaciones .</p> <p>Energía para trabajar. Apertura a aprender cosas nuevas.</p> <p>A pesar de las dificultades que han tenido para entrar a manejar la sinergia con los ejecutivos de Bilal .</p> <p>El Plan de Mercadotecnia está bien elaborado , tiene un buen análisis de oportunidades de mercado.</p>	<p>Todavía se siente inseguridad en los gerentes respecto a su personal para poder delegarles , les faltan habilidades de empowerment y liderazgo hacia su gente no hacerla de todólogo.</p> <p>Poner a funcionar el concepto de team-back (juntas rápidas cada día para ver los pendientes principales).</p> <p>Los gerentes no acostumbran hacer su planeación diaria y semanal.</p> <p>Siguen esperando a lo que llegue en el día y necesitan aumentar sus actividades de visita a clientes.</p> <p>Incrementaron su meta de estar vendiendo el 50% de su tiempo.</p> <p>Es importante que presenten al personal y a los clientes sus metas y planes de desarrollo para 1996.</p> <p>Utilizar la lista de Planeación para Visitar a un Agente y aplicar el Decálogo de Servicio al Cliente.</p> <p>Fallan conocimientos profundos de los productos y de cómo aprovechar la lista de nichos que tienen. Elaborar presentaciones por computadora.</p> <p>Impulsarlos a que desarrollen cuando menos un proyecto de producto cada uno , dándoles un formato específico.</p> <p>Mayor contacto con las demás Divisiones para compartir experiencias y desarrollar productos.</p> <p>Clarificar estrategia sinergia Bilal.</p> <p>Dificultad de algunos de los gerentes a cambiar paradigmas y costumbres de trabajo.</p>

PRINCIPALES OBSERVACIONES

POLO: SURESTE

AVANCES	FUERZAS	OPORTUNIDADES
<p>Definieron el perfil de sus Agentes A,B,C</p> <p>Elaboraron metas específicas con nombres de Agentes a subir de nivel y Agentes nuevos a contratar y especificando cómo lo van a hacer y un programa de recorrido de toda su cartera.</p> <p>Desarrollaron metas de Cartera Directa</p> <p>Son más conscientes del manejo de su tiempo . Tienen metas específicas para enfocar más su tiempo a visitar agentes y clientes directos.</p> <p>Son conscientes de la importancia de desarrollar el mercado de clientes directos.</p> <p>Elaboraron una lista de nichos o áreas dónde localizar y desarrollar agentes nuevos.</p> <p>Van a elaborar un programa de análisis de los productos en computadora que les servirá de estudio de los mismos y servirá a las demás áreas.</p>	<p>Equipo de gente joven muy dinámica y dispuesta a trabajar.</p> <p>Tienen mucha confianza en Rafael.</p> <p>Han tenido mucho crecimiento por su misma actitud de lucha.</p>	<p>Impulsar más el que se enfoquen a buscar clientes directos , darles más confianza en sí mismos y ayudarles a visualizar oportunidades.</p> <p>Todavía se siente inseguridad en los gerentes respecto a su personal para poder delegarles , les faltan habilidades de empowerment y liderazgo hacia su gente no hacerla de heroe .</p> <p>Los gerentes no acostumbran hacer su planeación diaria y semanal. Necesitan aumentar sus planes de recorrido y actividades de visita a clientes.</p> <p>Es importante que presenten al personal y a los clientes sus metas y planes de desarrollo para 1996.</p> <p>Utilizar la lista de Planeación para Visitar a un Agente y aplicar el Decálogo de Servicio al Cliente.</p> <p>Faltan conocimientos profundos de los productos y de cómo aprovechar la lista de nichos que tienen. Elaborar presentaciones por computadora.</p> <p>Hacer un análisis más detallado de sus nichos de mercado.</p> <p>Mayor contacto con las demás Divisiones para compartir experiencias y desarrollar productos.</p> <p>Clarificar estrategia sinergia Bital</p>

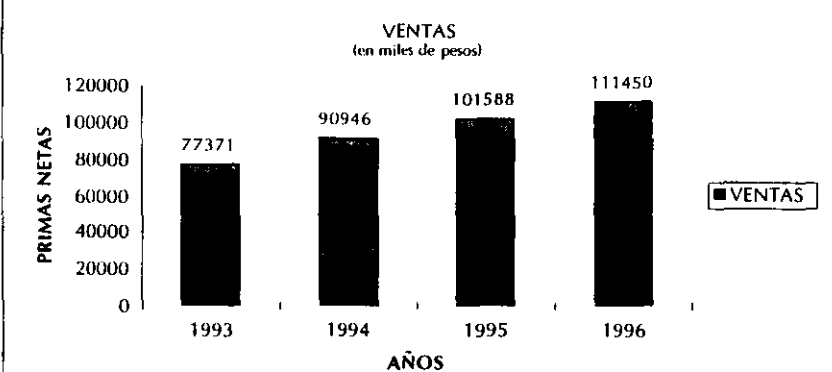
### *Análisis de Resultados a partir de las Reuniones de Seguimiento:*

Analicemos en el cuadro siguiente, los resultados obtenidos con las Evaluaciones de seguimiento, para ello, recordemos cuáles fueron los problemas relacionados con ventas y Mercadotecnia, que dieron origen al Plan de Capacitación Integral y explicaremos enseguida los avances que se observaron sobre el particular (hay que recordar que estas reuniones de seguimiento se enfocaron a la aplicación de conceptos revisados durante los cursos de Ventas y Mercadotecnia exclusivamente).

## Análisis de resultados de las reuniones de Seguimiento

Problema Original antes de la Capacitación	Logro, posterior a la Capacitación.	Comentario
<p>• Los Gerentes de Sucursal no salían a promover la venta porque argumentaban que era necesario que estuvieran al pendiente de la administración de la oficina, pues nadie era capaz de hacerse cargo en su ausencia (por falta de conocimientos), sin embargo, tampoco se preocupaban por desarrollar a su personal y otorgarles el poder de tomar decisiones, lo que generaba un círculo vicioso.</p> <p>• Había estancamiento en las carteras de clientes, no se realizaba la búsqueda de nuevos clientes, por exceso de actividades administrativas.</p> <p>- Las visitas a los agentes de ventas por parte de los funcionarios eran escasas aún con los agentes más productivos, y cuando realizaban alguna visita no llevaban una guía de su visita, por lo que el tiempo era desaprovechado, lo que nos hablaba de una carencia en lo que se refiere a administración del tiempo y planeación. Asimismo, su cartera de Agentes no estaba clasificada, lo que impedía proporcionar una atención especial a cada nivel de agente.</p>	<p>- El personal de áreas operativas es más consciente ahora, del manejo de su tiempo. Han hecho avances y tienen metas específicas para enfocar más su tiempo a visitar agentes y clientes directos. Está en proyecto hacer un plan de recorrido de toda su cartera.</p> <p>- Los Gerentes de Sucursal, han establecido las bases para dedicar más tiempo a las ventas y menos a la administración.</p> <p>- En todas las Divisiones, establecieron metas de cartera directa, lo que implica que ahora son conscientes de la importancia de desarrollar el mercado de clientes directos.</p> <p>- En todas las Divisiones se definieron los perfiles de Agentes, clasificándolos de acuerdo a su producción y calidad de expedición y administración del negocio. La clasificación se hizo en Agentes A, B Y C, definiendo un perfil particular en cada nivel.</p> <p>- Se elaboraron metas específicas con nombres de agentes a subir de nivel y Agentes nuevos a contratar especificando cómo lo van a hacer.</p>	<p>• Con esto, podemos ver que el problema que se tenía, en relación a promover la venta, se está resolviendo y únicamente es cuestión de darle seguimiento, porque los cambios que la capacitación produce no son instantáneos, son graduales y deben ser permanentes.</p> <p>• En cuanto a la capacitación del personal de Sucursales, se desarrollarán posteriormente Planes de Capacitación que cubran otros niveles.</p> <p>Estos resultados, nos permiten decir que el avance que hubo en cuanto a la administración de los Agentes de Ventas fue muy bueno, y se cubrió el objetivo planteado, claro, habrá que darle seguimiento para que no decaiga el Plan de atención de Agentes.</p>



Problema Original antes de la Capacitación	Logro, posterior a la Capacitación	Comentario										
<p>- Falta de comunicación inter-áreas e intra-áreas, por lo que aún en la misma División las diferentes sucursales no compartían estrategias, ni se ayudaban en la atención de clientes.</p>	<p>- Ahora hay un trabajo de equipo más coordinado entre el personal de Divisiones, pues se está aprovechando la experiencia y conocimientos de los Gerentes para hacer recomendaciones para mejorar la operación, los gerentes de sucursal se han preocupado más por su propia capacitación, la de su gente y la de sus clientes, ya que están solicitando e impartiendo más capacitación en sus áreas de trabajo.</p> <p>Con la capacitación para el personal de Sucursales, los gerentes han podido salir con mayor confianza y delegando las funciones en sus subordinados.</p>	<p>Con estos resultados podemos ver que se resolvieron los problemas de trabajo en equipo, comunicación y delegación del trabajo, lo cual, como recordaremos, era uno de los objetivos del Plan de Capacitación Integral.</p>										
<p>Reporte de Ventas en el período, durante el cual se realizó el Programa Integral de Capacitación en Fianzas México.</p> <p>En este gráfico, podemos observar un crecimiento constante en las ventas de la Empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VENTAS</b> (en miles de pesos)</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>PRIMAS NETAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1993</td> <td>77371</td> </tr> <tr> <td>1994</td> <td>90946</td> </tr> <tr> <td>1995</td> <td>101588</td> </tr> <tr> <td>1996</td> <td>111450</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	PRIMAS NETAS	1993	77371	1994	90946	1995	101588	1996	111450	<p>*Estos datos se obtuvieron a partir de los estados de resultados de Fianzas México..</p>
AÑO	PRIMAS NETAS											
1993	77371											
1994	90946											
1995	101588											
1996	111450											

# Resumen Evaluación

## ETAPA IV EVALUACION

Los tipos de evaluación utilizados en el desarrollo de este Programa de Capacitación Integral fueron tres, los cuales a continuación se describen:

### A. EVALUACIONES DE REACCION:

#### 1.) Descripción del instrumento y de cómo se realizó esta evaluación:

Estas evaluaciones se aplicaron al término de cada evento, para conocer la opinión de los participantes, respecto a cada curso, el formato utilizado puede verse en la pág. 60

Se aplicaron y analizaron un aproximado de 810 evaluaciones de evento, estimando un promedio de 30 participantes por grupo y manejando tres grupos por tema (9 temas).

Los aspectos que se midieron en estas evaluaciones son los siguientes:

- a) Desarrollo del curso
- b) Instructor
- c) Apoyos didácticos
- d) Coordinación
- e) Comentarios generales.

#### 2.) Resumen de Resultados:

Los resultados que se obtenían al término de cada evento, se presentaban de manera concentrada en un reporte que era enviado al instructor y a la Dirección General, además de ser analizado por la propia área de capacitación. Ver ejemplo en la pág. 62.

En general, las opiniones que se recabaron en la mayor parte de las ocasiones, son las que a continuación mencionamos (ver concentrados de evaluación de reacción (pgs. 62-65):

- *Desarrollo del Curso:* la opinión siempre varió entre excelente (con un mayor porcentaje), muy buena (con menor porcentaje) y buena (solo muy pocas personas).
- *Evaluación del Instructor:* También se puede ver con mayor porcentaje las opiniones que marcan excelente, encontrando otras pocas en muy bien y bien.
- *Apoyos didácticos:* Aquí encontramos variedad de opiniones que se ubican entre excelente, muy bien y bien, con menos diferencia entre cada rango.
- *Coordinación:* En lo que se refiere a coordinación previa y durante el evento, se muestra una clara tendencia de opiniones hacia excelente, aunque hay algunas otras que varían entre muy bien y bien, pero son pocas. No obstante, en lo que se refiere a las opiniones de instalaciones, alimentos y atención dentro del hotel, hay una gran diversidad, pero sobresale una opinión mayor en los rangos de muy bien y bien; lo cual es lógico si pensamos que estábamos trabajando con Directivos, que en varias ocasiones son muy exigentes.
- *Comentarios Adicionales:* En este apartado podemos observar que los comentarios son de entusiasmo a seguir en Plan de Capacitación, de agradecimiento hacia la empresa y una que otra sugerencia sobre algún aspecto en particular.

# Resumen Evaluación

## B. EVALUACIONES DE AJUSTE:

### 1. Descripción del Instrumento y de cómo se realizó esta Evaluación:

Estas evaluaciones se aplicaron a principios de 1995, casi a la mitad del Plan de Capacitación, y tenían como finalidad revisar cómo se estaba desarrollando el Diplomado Gerencial, de acuerdo a la opinión de los participantes, y poder realizar los ajustes necesarios. El formato que se utilizó se puede observar en la pág. 88.

Los aspectos que se evaluaron con esta herramienta fueron los que enseguida se mencionan:

- a) Programación
- b) Contenido del programa
- c) Material didáctico
- d) Instructor / Facilitador
- e) instalaciones
- f) Seguimiento o aplicación.

### 2. Resumen de resultados de la Evaluación de Ajuste:

En general, los resultados obtenidos fueron bastante buenos, como se podrá ver en el siguiente resumen; para mayor información consultar las pags. 85

- *Difusión del Programa:* el 81.82% de los participantes opinó que las invitaciones las recibían oportunamente y el 84.56% mencionó que la información de la invitación era clara.
- *Contenido del Programa:* el 70% de los asistentes, opinó que los cursos les permiten desarrollar nuevos conocimientos, y comentan que los pueden llevar a la práctica entre un 50% y un 70% de las ocasiones.
- *Contenido y dinámica de los cursos:* el 78.19% de los participantes opinó que los temas revisados fueron de gran interés; y el 84.64% dijo que las dinámicas y ejercicios realizados en cada evento, le permitieron comprender mejor los temas expuestos.
- *Material didáctico:* el 87.27% de los participantes opinaron que los manuales les ayudaron a lograr un mejor aprendizaje y el 63.63% dice que los materiales que se entregaron son excelentes. En cuanto a las ayudas visuales el 92.72% opina que siempre les han ayudado a comprender mejor los conceptos expuestos..
- *Instructores:* el 63.63% opina que siempre demostraron tener amplios conocimientos de los temas expuestos, y el 56.36% opina que son excelentes expertos para la impartición de cursos.
- *Repasos posteriores a los cursos:* el 67.27% de los participantes opinan que la mayoría de las veces **repasan su material, después de un curso.** El 21.81% comentan que **siempre realizan las tareas que surgen posteriores a los cursos** y el 40%, dice que las realiza **la mayoría de las veces.**

# Resumen Evaluación

## C. REUNIONES DE SEGUIMIENTO:

Se define el seguimiento "como la supervisión y/o revisión sistemática o al azar de los efectos positivos o negativos que una actividad de capacitación tiene en una persona o en grupo de trabajo". (Zendejas, 1993).

### 1. Descripción de cómo se realizaron las reuniones de seguimiento:

Estas reuniones se organizaban por un lapso de 4 hrs., en las sedes de cada División, y participaban las personas que asistían al Diplomado Gerencial y el consultor, que era quien las dirigía. Los calendarios con los que se trabajaron estas reuniones se pueden ver en el anexo No. 13.

Cabe mencionar, que para organizar una reunión de seguimiento, se requería que previamente el Director de División realizara en colaboración de su personal de Sucursales, un reporte de cómo estaba su División en cada uno de los puntos que se iban a revisar, lo debía enviar al área de Capacitación Corporativa, quien lo hacía llegar al consultor, y solo entonces se programaba la fecha de la reunión.

Los aspectos que se revisaban en estas sesiones son los siguientes:

- a) Administración y Desarrollo de la cartera
- b) Comunicación y contacto con los agentes
- c) Habilidades Gerenciales
- d) Manejo de los productos y Servicios de la empresa
- e) Aspectos generales como: funcionamiento como equipo, comunicación y colaboración con las demás áreas, entre otras.

### 2. Resumen de resultados de las Reuniones de Seguimiento:

En estos resultados, es en donde se verá con mayor claridad la efectividad del Plan de Capacitación Integral, y el cumplimiento de los objetivos que se plantearon en el origen del Programa:

Para mayor información, ver el reporte de resultados de estas reuniones (pgs. 46), en el que se elabora un desglose de los avances (fuerzas) y de las áreas de oportunidad o deficiencias (debilidades) que presenta el personal operativo en cada una de las Divisiones participantes.

A manera de resumen de los aspectos más importantes, podemos mencionar que después de la capacitación:

- **El personal de Sucursales era más consciente del manejo de su tiempo**, establecieron metas específicas para enfocar su tiempo a visitar agentes y clientes directos, con lo cual fortalecerían su producción.
- **Se definió y difundió en la empresa, la Misión de Fianzas México Bitel, así como sus objetivos**, con lo cual se estableció una filosofía de empresa común para todos.
- Con el logro del punto anterior, se estableció también **una filosofía de Servicio** única para toda la empresa, difundiéndola a través de un Decálogo de Servicio.
- **Los Gerentes de Sucursal** establecieron sus actividades, de tal manera que **dedicaban más tiempo a las ventas y menos a la administración**.

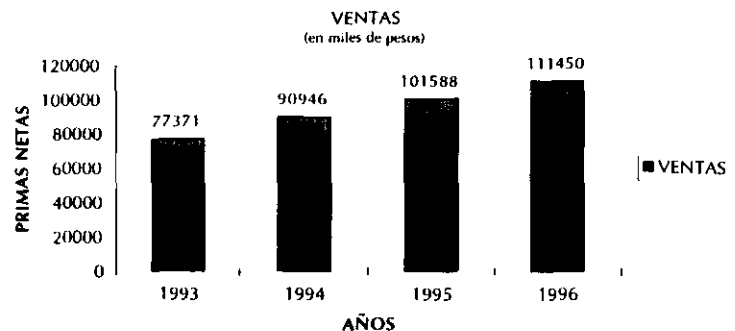
# Resumen Evaluación

- Todas las Divisiones, establecieron metas para desarrollar su cartera de clientes de manera directa, lo cual representa mayor producción por Sucursal.
- Todas las Divisiones establecieron perfiles de Agentes, clasificándolos de acuerdo a su producción y calidad y plantearon estrategias de atención, diferentes para cada nivel de Agentes.
- Se establecieron estrategias para desarrollar a los Agentes y subirlos de nivel, así como realizar la contratación de nuevos Agentes.
- Hay un trabajo en equipo más coordinado entre el personal de Sucursales y en general en todas las Divisiones, se está aprovechando la experiencia y conocimiento de los Gerentes para hacer buenas recomendaciones para mejorar la operación de fianzas.
- Tres de cuatro Directores de División, lograron integrar mejor sus equipos de trabajo, mejorando su liderazgo notablemente, sin embargo, el Director de División Noroeste, todavía no logra ejercer un liderazgo adecuado.
- Los Gerentes de Sucursal, se han preocupado más por su propia capacitación y la de su gente.
- Debido a la capacitación que se le fue dando al personal de Sucursales, los Gerentes pudieron salir con mayor confianza a promover los negocios, sin tantos problemas de delegación de funciones, como lo había en un inicio del Programa.
- Asimismo, gracias a la capacitación en aspectos técnicos, se elevó la calidad en la emisión de fianzas y con el desarrollo del Nuevo Sistema de Afianzamiento, y la capacitación correspondiente, el servicio hoy en día, puede ser más oportuno y de mejor calidad.

• En esta gráfica, podemos ver los resultados en ventas, que tuvo la empresa mientras estuvo desarrollándose el Diplomado Gerencial.

Como puede apreciarse, se mantuvo un crecimiento constante a lo largo de los 4 años referidos.

\*Esta información se obtuvo de los estados de resultados de la compañía.



# ANALISIS

En este capítulo, revisaremos los resultados obtenidos con el Programa de Capacitación Integral, en Fianzas México Bital.

### *COMO INICIO EL PROGRAMA:*

Podemos ver desde un inicio, el análisis de las necesidades de Capacitación se realizó con el apoyo y orientación de los Directivos de la Empresa, particularmente del Director General, lo cual fue un muy buen comienzo, ya que al obtener su apoyo y compromiso, la aceptación de este Programa de Capacitación en toda la empresa fue mucho más fácil.

Es importante mencionar que este Plan de Capacitación Integral, se realizó para cubrir una serie de necesidades, enfocadas a cubrir diferentes áreas del desarrollo del ser humano, pues había que trabajar reforzando los conocimientos de los funcionarios, desarrollando sus habilidades y mejorando sus actitudes, es por esto que se programaron diferentes temas que se fueron combinando de acuerdo a las prioridades que deseaba atender la empresa.

Lo anterior lo podemos verificar en los anexos 10 y 11, en donde observamos cómo se fueron calendarizando los cursos, de tal manera que se combinaran los diferentes temas.

### *LO QUE IMPLICO TRABAJAR CON DIRECTIVOS:*

Retomemos lo que ya hemos comentado antes, en relación a que trabajar con Directivos, es en ocasiones es más difícil, ya que son mucho más exigentes. pues quieren invertir su tiempo solo en algo que ellos sientan aplicable en sus funciones actuales (que tenga aplicación práctica), por otra parte, si asisten a un programa de Capacitación que les da buenos resultados, podemos lograr más fácilmente su apoyo, y en próximas ocasiones, apoyarán las actividades de capacitación que se realicen con el personal a su cargo. Por otra parte, otro factor importante al trabajar con Directivos es que son el pilar de la empresa y toda la cultura que ellos promuevan y las decisiones que tomen afectará positiva o negativamente a toda la organización.

## CONCLUSIONES SOBRE LA EJECUCION DEL PROGRAMA:

Si recordamos el objetivo que dió origen al programa de Capacitación Integral: *“Que los funcionarios de mayor nivel de la empresa (Directivos y Gerentes) cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan trabajar con mayor productividad, acrecentar su nivel de ventas y mantener una cartera de agentes que promuevan eficientemente el servicio de afianzamiento.* Podemos decir, con base en los resultados aquí expuestos, que los objetivos planteados se cumplieron, y que gracias a ello Fianzas México logró ubicarse en un mejor lugar dentro del Sector Afianzador, con respecto a su participación de Mercado y difundió una filosofía de empresa que integró al personal.

El Plan de Capacitación Integral, que aquí identificamos como “Diplomado Gerencial”, comparte varios principios que expone el Desarrollo Organizacional, tales como “ que es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en toda organización, administrado por la alta gerencia para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización a través de intervenciones que aplican los conocimientos de las ciencias de la conducta y en actividades basadas en experiencias por consultores que compartan un conjunto de valores o filosofía social” (Mora, 1996 ).

Haciendo el comparativo con el punto anterior, podemos ver cómo el Plan de Capacitación Integral aquí tratado, fue aplicado a toda la organización, estuvo administrado y apoyado por los altos mandos de la empresa, e involucró la experiencia de un consultor que compartía la filosofía de la empresa y que favoreció el logro de los objetivos del programa.

Por otra parte, también se puede mencionar que el Diplomado Gerencial concuerda con las características de capacitación de adultos, que mencionan algunos autores, tales como Chávez, (1993), quien expone que los adultos tienen diferentes motivaciones para aprender, las cuales hay que conocer y tomar en cuenta en el proceso instruccional, como:

- Obtener información para el trabajo: podemos comentar sobre este respecto, que toda la capacitación que se impartió se relacionaba directamente con el trabajo de cada participante, ya sea en la aplicación de conocimiento, o bien, en el desarrollo de habilidades para su puesto.
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo: está relacionada con el punto anterior.
- Escapar de la rutina: en cuanto a este punto, recordemos que todos los cursos se realizaron fuera de las instalaciones de trabajo, e inclusive se concentraron a los grupos hospedándolos en un lugar determinado durante todo el tiempo que duraba el evento.
- Mejorar sus actitudes y aptitudes: Este fue un objetivo permanente en todo el desarrollo del Diplomado.
- Aumentar sus conocimientos generales: Este también fue un objetivo que se mantuvo en todo el Diplomado, y por último,
- Desarrollar sus relaciones interpersonales: En cuanto a este punto, también se puede comentar que durante el desarrollo de los cursos, se procuraban espacios de tiempo destinados especialmente a promover la convivencia e intercambio entre todos los funcionarios, sin



importar el nivel o lugar de origen. Otro aspecto que favoreció el desarrollo de relaciones interpersonales, fue el que se integraran grupos de personas diferentes para cada curso que se realizaba, nunca fueron los mismos grupos (había un intercambio constante entre los grupos).

Por otra parte, en relación al Proceso que siguió la Capacitación para la formulación de planes y programas en este Diplomado Gerencial, es importante destacar que concuerda con lo que establece Ricks (citado en Pereyra, 1996) y Chiavenato (1993), quienes mencionan que las fases que componen al proceso de la capacitación son:

- Diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación
- Diseño de programas o programación de la capacitación
- Administración y control de programas. y
- Evaluación de los resultados.

Con base en lo anterior, y con los resultados obtenidos, podemos pensar que el proceso de capacitación que se siguió en este Diplomado Gerencial fue el adecuado.

En cuanto a la duración del programa (3 años), aún cuando presentó algunas desventajas, por ejemplo la pérdida de continuidad en el programa, quiero comentar que hay autores como Chiavenato (1993), quien afirma que cuando el número de aprendices es muy grande, el programa de capacitación puede permanecer durante años en funcionamiento, siendo ésto totalmente aceptable, por lo cual no se considera realmente un error en la Programación del Diplomado Gerencial.

En relación a los enfoques del entrenamiento, podemos decir que el Plan de Capacitación, denominado "Diplomado gerencial", se enfocó a la Capacitación y Formación del personal seleccionado, pues abarcó, de acuerdo con Reyes (1991), tanto aspectos teóricos como del desarrollo de hábitos, lo cual les permitió desempeñarse eficientemente en sus puestos e interactuar con sus equipos de trabajo de manera productiva.

Agrega Reyes (1991) en cuanto a los enfoques del entrenamiento, los tres aspectos (capacitación, adiestramiento y formación) se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero "adiestramiento", conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la Capacitación y la Formación.

Como hemos comentado a lo largo de este trabajo, el Plan de Capacitación Integral que aquí exponemos se dirigió específicamente a funcionarios de alto nivel en la empresa, por lo que podemos ubicarla en razón de su naturaleza, de acuerdo con los conceptos de Reyes (1991), como la Capacitación que se imparte en los niveles de Supervisores y Ejecutivos, ya que todos los participantes de este Plan eran personas con gente a su cargo, y que además se estaban desarrollando para en un futuro obtener cargos de mayor nivel organizacional.

Bajo el esquema anterior, comentan Craig y Bittel (1989) que la amplitud de las

materias que deben tratarse crecerá, cuando un programa se dirija al personal que ocupa los niveles más altos en la organización, y esto es congruente con el desarrollo de contenidos que presenta este Diplomado Gerencial, en el cual puede verse que la variedad de temas tratados es muy amplia.

En relación a la estructura del Diplomado Gerencial, la cual se realizó por Etapas, cabe mencionar la similitud que presenta con los "Módulos", que se manejan en la Enseñanza Modular, acerca de lo cual Nava y Landeros (1994), comentan que un Módulo, - al igual que una etapa - tiene existencia propia y no es solo por su contenido o por la independencia que tenga de la materia anterior o posterior a él, sino más bien porque se articula con los conocimientos, habilidades o actitudes requeridos previamente y además con los objetivos subsecuentes, los cuales son en sí mismos, requisitos previos para otras formaciones.

Asimismo, Mora (1985) menciona que un Plan de Capacitación es Integral cuando se forma por varios programas, los cuales cubran aspectos: técnicos, profesionales o de conocimientos, humanos o de actitudes y todo, en un equilibrio que responda a un fin. Pues bien, es importante mencionar que el Plan de Capacitación que aquí se expone, cubre esta característica y es por ello que lo denominamos integral.

Por otra parte, también expone Mora (1985), que un Plan es Integral, cuando considera a toda la Organización, es decir, que contempla todas las áreas que la conforman (ejem. Ventas, Sistemas, Administrativas, etc.), con lo cual se evita un crecimiento desordenado. Es importante también comentar, que este Diplomado Gerencial, cubrió esta característica, por lo que no dudamos en denominarlo "Plan de Capacitación Integral".

En relación a las evaluaciones realizadas en este Plan de Capacitación, coincido con Pereyra (1996), en que:

- La Evaluación es un proceso continuo y no algo que se hace al final de un curso.
- La evaluación no está sujeta al azar sino que se encuentra dirigido hacia una meta específica y su finalidad es encontrar respuestas sobre la forma de mejorar la instrucción.
- La evaluación requiere del uso de instrumentos de medición exactos y adecuados para reunir la información necesaria para tomar decisiones.

Como vimos en el capítulo de evaluación, los tres instrumentos utilizados, fueron previamente planeados y abarcaron todo el proceso de capacitación (Evaluaciones de reacción, Evaluación de Ajuste y sesiones de seguimiento).

Finalmente, es importante concluir que con base en todo lo aquí expuesto, es posible considerar que este Programa de Capacitación Integral, efectivamente cubrió las necesidades descubiertas al inicio del proyecto, y que la filosofía que transmitió en los funcionarios, a lo largo de tres años, creó una conciencia de un continuo de aprendizaje, necesario para todo profesional, en cualquier ámbito en el que se encuentre.

## ASPECTOS A MEJORAR:

√ Faltó involucrar más al personal de mandos intermedios para que ellos también reforzaran los cambios y estrategias que se estaban derivando del programa de Capacitación.

√ Faltó mayor comunicación entre el personal que asistía al Diplomado y sus subordinados, ya que de haberlo hecho, estos últimos hubieran podido dar retroalimentación a sus jefes sobre sus avances con respecto a lo aprendido en el Diplomado Gerencial.

√ Faltó un seguimiento más estrecho por parte del área de capacitación para evaluar con más detalle los cambios generados y su impacto en la productividad y calidad de la empresa y en el ambiente de trabajo.

√ Hay que reconocer, que faltaron instrumentos y procesos de medición, que generaran mayor información sobre los resultados que se iban obteniendo a partir del proceso de capacitación, tanto a nivel individual de cada participante, así como su impacto en la organización.

√ El haber realizado el Plan de Capacitación Integral a lo largo de tres años, tuvo como desventaja el que durante este período de tiempo, algunos funcionarios salieran de la empresa sin concluir el Plan completo, y por consecuencia, otros tantos se integraran a la mitad o al final del mismo. Es importante mencionar, que el tiempo que se llevó todo el Plan de Capacitación completo, se debió al nivel para el cual estaba dirigido, ya que al ser para directivos y gerentes, las múltiples actividades y compromisos que tienen éstos ante la empresa, no permitía hacer cursos más seguidos. Sin embargo, es conveniente aclarar que la mayor parte del personal (85%) si cumplió con el Plan completo.

## *Reflexiones finales:*

*√ Los cambios para ser permanentes deben ser reforzados en la línea de trabajo, esta es una responsabilidad ineludible de los jefes inmediatos de quienes se capacitan, y de la Dirección General.*

*√ La Capacitación no debe perseguir sólo fines de eficiencia inmediata. Debe promover el pensamiento creativo y la adopción de conductas apropiadas para el incremento de la calidad de vida en los trabajadores tanto en el trabajo como en su vida personal y familiar.*

# CONTRIBUCION

# CONTRIBUCION

## *Hacia la Organización y los Directivos en función del objetivo planteado:*

De acuerdo al objetivo del Programa de Capacitación Integral, el cual era: *«Que los funcionarios de mayor nivel de la empresa (Directivos y Gerentes) cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan trabajar con mayor productividad, acrecentar su nivel de ventas y mantener una cartera de agentes que promuevan eficientemente el servicio de Afianzamiento»* Se puede mencionar que, el Programa de Capacitación Integral contribuyó al logro del objetivo, ya que gracias a esto se logró lo siguiente: favoreció el desarrollo personal y profesional de los directivos y gerentes de la empresa, favoreció la integración de equipos de trabajo, con ello, se logró tener un mejor ambiente de trabajo, se estableció una filosofía de servicio, mejoró la administración de Sucursales, se promovieron más las ventas, esto último a través de mayor captación de clientes directos y de mejores estrategias de atención de agentes. Con todo esto, Fianzas México Bital pudo alcanzar un mejor nivel de productividad y calidad en el servicio de afianzamiento (ver cuadro comparativo de las páginas 101 y 102).

Por otra parte, las contribuciones que dejó este Diplomado Gerencial a nivel personal, para los Directivos y Gerentes que participaron, es que acrecentaron sus conocimientos en el ramo de las fianzas, mejoraron sus actitudes como líderes y desarrollaron habilidades que les ayudaron a lograr un mejor desempeño dentro de la empresa, así como tener un mejor entendimiento con sus semejantes, porque hay que recordar, que el aprendizaje es un cambio permanente, y el crecimiento como individuo de una persona, se refleja no solo en su trabajo, sino en su ámbito familiar y social.

## *Para la Sociedad (clientes de Fianzas México):*

Al elevar favorablemente el nivel profesional de los funcionarios de la Afianzadora, a través de este Plan de Capacitación, de alguna manera beneficiamos a la sociedad en la medida en que Fianzas México Bital puede ahora ofrecer un servicio más profesional y seguro a sus clientes quienes solicitan el servicio de afianzamiento, y con ello contribuir de mejor manera, al establecimiento de operaciones comerciales sanas, las cuales se garantizan con fianza.

# CONTRIBUCION

## *Para otros especialistas en Capacitación:*

El programa de capacitación que se describe en este Reporte, puede considerarse como antecedente para otros especialistas, en tanto puede observarse la aplicación de metodología didáctica en procesos de enseñanza-aprendizaje, bases teóricas y prácticas de las técnicas de instrucción, evaluación de procesos de enseñanza, entre otros aspectos.

Asimismo, da una muestra de cómo abordar en particular la capacitación para niveles Directivos, en una empresa de servicios y cuáles son los aspectos que hay que cuidar, así como los errores que se pueden cometer; ambos aspectos se señalan en el capítulo de análisis.

Por otra parte, también tuvimos la oportunidad de conocer qué resultados se obtienen al conjugar diferentes tipos de evaluaciones del proceso de capacitación y cómo se pueden ir complementando una con otra, así como los momentos en que se pueden realizar, esto lo podemos revisar con detalle en el capítulo de Evaluación.

Cabe destacar la importancia de contar con el apoyo de la Dirección General y de los mandos superiores de la empresa, para lograr el apoyo que se requiere tener, para llevar a cabo un Plan de Capacitación a nivel Organizacional, así como también es importante resaltar el valioso papel que jugó el consultor externo, quien por ser una persona ajena a la organización, tuvo la posibilidad de asesorar y evaluar de manera neutral al personal de Divisiones, brindándoles más confianza para que expresaran sus problemas.

Queda también como contribución a los lectores de este trabajo, los formatos que se utilizaron en las Evaluaciones, los cuales con ciertas adaptaciones a sus propias necesidades, podrían utilizar para las funciones de capacitación que realicen.

## *A la psicología:*

Sería demasiado pretensioso pensar que a través de este trabajo se puede aportar algún concepto o teoría nueva a la psicología, sin embargo, si es conveniente establecer, que una vez más se ha demostrado en la práctica, la efectividad de la aplicación de las teorías del

# CONTRIBUCION

aprendizaje, de las técnicas de enseñanza, de los procesos de evaluación en la capacitación y con ello, podemos ver la importancia de contar con psicólogos en las organizaciones, que trabajen orientados hacia el cambio de conducta del personal, buscando siempre mejorar actitudes, desempeño laboral, clima organizacional, etc; y en consecuencia buscando el crecimiento de la propia organización.

En conclusión, con los resultados obtenidos en este trabajo, así como con las experiencias que da un procedimiento realizado, lo más valioso que se aporta a la psicología es la experiencia, la vivencia de haber contribuido al desarrollo de individuos y de una organización valiéndose de teorías psicológicas que durante la carrera se ven en abstracto y cuando nos encontramos trabajando en una organización echamos mano de ello y salimos adelante.

Para finalizar este apartado, es importante mencionar algunas *recomendaciones* para otros estudiosos de la Capacitación:

- En el tratamiento de problemas organizacionales en los que se apliquen estrategias de capacitación, «La Capacitación es una herramienta que siempre debe ir respaldada por los Directivos y acompañada de estrategias organizacionales que complementen su funcionamiento en la Empresa».

- Todo aprendizaje da como resultado una modificación de conducta en los individuos que participan en el proceso, por lo tanto, la empresa que está promoviendo ese aprendizaje, debe estar preparada para aceptar y respaldar con estrategias complementarias, dicha modificación en la Organización y en cada uno de sus colaboradores.

- La Capacitación debe ser integral, es decir, abarcar todos los aspectos de desarrollo del ser humano, conocimientos, habilidades y actitudes, de lo contrario no habrá un crecimiento equilibrado.

- No es recomendable hacer programas de capacitación demasiado extensos en tiempo, ya que por la rotación de personal, se pierde un poco la continuidad del proceso.

- Los eventos de capacitación son muy buena oportunidad para integrar al personal de una empresa, hay que aprovecharlos procurando los momentos para la integración y el convivio.

# **ANEXOS**



# CEDULA POR CURSO

**CURSO: PLANEACION ESTRATEGICA**

**DIRIGIDO A: DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE  
FIANZAS MI**

**NOMBRE DE DIPLOMADO  
PROGRAMA: GERENCIAL**

**DURACION EST. 16 HRS.**

## OBJETIVO TERMINAL:

Al finalizar el seminario los participantes:

- Sabrán diferenciar la planeación estratégica de la planeación operativa.
- Conocerán las etapas del proceso de planeación estratégica.
- Efectuarán un diagnóstico de la situación actual de la institución
- Elaborarán un Plan estratégico aplicable a la Institución.

## TEMARIO:

### 1. La Era de la Competitividad

- Las megatendencias para los próximos diez años
- El atomos organizacional
- Las características comunes de las empresas excelentes

### 2. Dirección y Planeación estratégica

- Qué es la Planeación estratégica
- Qué beneficios representa esta técnica
- El ejecutivo eficaz y la Planeación Estratégica

### 3. El proceso de la Planeación estratégica

- Los factores básicos a considerar en el diseño de los sistemas de planeación
- Enfoques del diseño del sistema
- Dinámica del proceso de Planeación Estratégica

### 4. Diagnóstico Institucional

- Antecedentes y cultura organizacional
- Evaluaciones de la eficiencia actual
- Análisis de puntos fuertes y débiles

### 5. Diseño del Cubo estratégico

- Definiendo la misión corporativa
- Aclarando los valores fundamentales
- Determinando las estrategias comerciales básicas

### 6. Planeación a largo, mediano y corto plazo

- Desarrollo de objetivos a largo plazo
- Formulación del programa de estrategias
- Conversión de planeaciones estratégicas a decisiones actuales

### 7. Operación de la Planeación

- Qué son los sistemas de control
- Cómo manejar esos sistemas
- Los peligros que hay que evitar

### 8. Evaluación y reactivación del sistema de Planeación Estratégica

- Evaluaciones estratégicas
- Medidas correctivas y ajustes
- Conservar resultados altos

## AUTORIZO:

Lic. Francisco M.

- Dir. de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

• Lic. Jorge B.

- Centro de Desarrollo de Personal, S.C

# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** ADMINISTRACION DE MIA AREA COMO UN  
NEGOCIO  
**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE  
FIANZAS M

**NOMBRE DE DIPLOMADO**  
**PROGRAMA:** GERENCIAL  
**DURACION EST.** 16HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Que los participantes reconozcan los diferentes recursos disponibles en el entorno personal y empresarial y comprendan el uso racional que deben y pueden hacer de cada uno de ellos, encontrando oportunidades de mejora para alcanzar el cumplimiento de misión organizacional.

## TEMARIO:

### 1. Diagnóstico de tía área

- Análisis de los procesos productivos y de servicio en el área.

### 2. Proceso administrativo

- Análisis del proceso administrativo  
- Manejo de herramientas básicas para su implementación

### 3. Sistemas Administrativos

- Análisis y control de los procedimientos y normas que influyen en el desempeño de las organizaciones y sus miembros.

### 4. Administración de Recursos Humanos

- Técnicas de manejo de personal para mantener el rendimiento y desarrollo de sus colaboradores

### 5. Administración de Recursos Materiales

- Roles que juegan los materiales de trabajo en una empresa de servicio, para aplicarlos de la manera más eficaz.

### 6. Diseño Organizacional

- Técnicas para la identificación de procesos críticos en el área, priorizarlos y mejorarlos de una manera esquematizada.

### 7. Benchmarking

- Cómo identificar los estándares mundiales de los procesos del área, para poder compararlos al máximo posible.

## AUTORIZO:

Lic. Francisco . . . . . - Director de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Ernesto . . . . .

# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** MODULO DE VENTAS I

**NOMBRE DE DIPLOMADO  
PROGRAMA:** GERENCIAL.

**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE  
FIANZAS ..

**DURACION EST.** 26 HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Desarrollar en los participantes habilidades para planear y desarrollar eficazmente la labor profesional de ventas dando un servicio integral al cliente.

Hacerlos pensar y actuar como Administradores de un Negocio Comercial enfocado a satisfacer las necesidades del cliente y a ser productivos.

## TEMARIO:

1. La Venta Profesional como un proceso integral:

- Modelo Empresarial
- El proceso de preventa y venta
- Análisis de Conocimientos, habilidades y actitudes del vendedor

2. El Enfoque al cliente como Centro del Proceso:

- Servicio de Calidad al cliente
- Trato con clientes difíciles y manejo de

conflictos

- Trabajo en equipo

3. Psicología del Proceso de Venta:

- Tipos de vendedores
- Motivaciones para la compra, el concepto del valor para el cliente
- Conocimiento del Producto, como beneficio para el cliente.

## AUTORIZO:

Lic. Francisco .

-- Dir. de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Fernando

# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** MODULO DE VENTAS II Y MERCADOTECNIA

**NOMBRE DE DIPLOMADO**

**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE  
FIANZAS

**PROGRAMA:** GERENCIAL

**DURACION EST.** 26 HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Desarrollar en los participantes habilidades en el manejo de objeciones durante la negociación. Desarrollar en ellos actitudes positivas ante las oportunidades de manejo del cierre.

Brindarles técnicas para realizar una administración más eficaz de la fuerza de ventas, y elementos técnicos para segmentación de mercados.

## TEMARIO:

### 1. Manejo de objeciones

- Qué son las objeciones y cómo enfrentarlas

### 2. El cierre, razón de ser de todo el proceso

- Razones para no temer al cierre
- Técnicas para preparar y manejar el cierre
- Ventas con éxito
- Tipos de cierres
- Cuando acaba la labor del vendedor profesional

### 3. Administración de la Fuerza de ventas

- Bases para estructurar una fuerza de ventas
- Definición de la organización en la fuerza de ventas

### - Selección y Capacitación del personal de ventas

- Administración del territorio
- Remuneración y motivación

### 4. La Venta Directa

- Responsabilidades del personal de la sucursal como promotores de ventas
- Estrategias de ventas en la sucursal de acuerdo a la situación actual del mercado
- Asesoría al fido y al Beneficiario para que conozcan mejor el servicio

### 5. Segmentación de Mercados

- Conceptos generales de Mercadotecnia
- Formas de segmentación
- Análisis del mercado actual y potencial por zonas
- Definición de las estrategias de ventas de acuerdo al análisis anterior.

## AUTORIZO:

Lic. Francisco

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Fernando

# CEDULA POR CURSO

CURSO: MODULO TECNICO DE FIANZAS I

NOMBRE DE DIPLOMADO  
PROGRAMA: GERENCIAL

DIRIGIDO A: DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE  
FIANZAS

DURACION EST. 20 HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Al término del curso, los participantes habrán comprendido las Políticas de Operación de Fianzas México y habrán resuelto casos prácticos en los que deban aplicarlas.  
Se revisarán algunas fallas operativas de importancia para la emisión de fianzas y se dará a conocer a los participantes un nuevo producto, sus características de venta y mercado.

## TEMARIO:

1. Artículo de sensibilización "Reflexiones en torno a la calidad de suscripción de fianzas y seguros"

### 2. Políticas de Operación

- Misión y objetivo de Fianzas México
- Políticas Operativas más importantes
- Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas

### 3. Análisis del Perfil de una Sucursal de Fianzas México y de un funcionario

- Decálogo de Servicio
- Análisis individual del Perfil del Funcionario de Fianzas México
- Análisis del Perfil de funciones de una sucursal
- Plan de acción por Sucursal
- Propuesta de Plan de seguimiento por Polo

### 4. Problemas Operativos...

- Depuración de bases de datos
- Sensibilización sobre la importancia de manejar información confiable
- Elaboración de reportes
- Problemática actual de las sucursales por falta de información veraz y oportuna.

### 5. Nuevos Productos

- Fidefianza y Oportuno
- Antecedentes
- Características
- Análisis y emisión
- Promoción y Difusión
- Presupuestos de ventas

## AUTORIZO:

Lic. Francisco .....

- Director de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Francisco .....

Lic. Ma. Luisa .....

# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS I

**NOMBRE DE DIPLOMADO  
PROGRAMA:** GERENCIAL

**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE FIANZAS

**DURACION EST.** 20 HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Que los participantes adquieran habilidades directivas relacionadas con el crecimiento de las personas, comunicación y dinámica grupal, con lo que estarán en posibilidad de aplicarlas en el proceso de desarrollo y promoción de la efectividad de sus equipos.

## TEMARIO:

### 1. La Persona y su Desarrollo Integral:

- La persona
- El factor humano
- Las 8 etapas del desarrollo
- Quién soy yo como persona
- La autoestima
- Sistema de cambio personal
- La persona de calidad
- Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas

### 2. La Comunicación en el trabajo:

- El proceso de comunicación
- Mapas de la Realidad
- Distorsiones y barreras para la comunicación
- Estilos de comunicación
- La comunicación en dos sentidos

### 3. Dinámica Grupal:

- Importancia del trabajo en equipo

- Elementos de la dinámica de un grupo
- Diferencias entre reunión, grupo y equipo
- El trabajo en equipo y la calidad
- Colaboración y competencia
- El uso de energías en las relaciones interpersonales y grupales
- Observando los procesos de la dinámica grupal

## AUTORIZO:

Lic. Francisco

- Dir. de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

- Lic. Rafael

- Visión

# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** MODULO TECNICO DE FIANZAS II

**NOMBRE DE DIPLOMADO**

**PROGRAMA:** GERENCIAL

**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE FIANZAS

**DURACION EST.** 24 HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Al término del curso, los participantes habrán comprendido el aspecto teórico del Sistema Integral de Afianzamiento (SIAF), recordarán aspectos teóricos de las operaciones, de la teoría de sistemas y aspectos básico de computación.

Practicarán a través de casos el uso del Sistema de Afianzamiento para la emisión de fianzas en los equipos de cómputo.

## TEMARIO:

### I. Teoría General de Sistemas

- Terminología,
- Los sistemas y sus características
- Objetivo del Sistema
- Medio ambiente del sistema
- El ser humano y los sistemas
- La organización y sus sistemas
- El mejoramiento de sistemas
- Los sistemas en la organización

2. Aspectos esenciales de cómo usar un equipo de computo y su cuidado

### 2. Las Operaciones en fianzas

- Operaciones autorizadas para SIAF
- Concepto y cómo se ejecutan en el sistema

### 3. La explotación de la información

- Reportes y consultas

### 4. La utilización del Sistema

- Casos prácticos

## AUTORIZO:

Lic. Francisco

- Director de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Carmen

Ing. Roberto

Fianzas México

# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** LIDERAZGO TRANSFORMADOR

**NOMBRE DE PROGRAMA:** DIPLOMADO GERENCIAL

**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE FIANZAS

**DURACION EST.** 20 HRS.

**OBJETIVO TERMINAL:** Que los participantes adquieran la visión integral de sus responsabilidades como líder, que trabajen en el desarrollo de habilidades para:

- Identificar situaciones y decidir cómo actuar: sensibilidad y flexibilidad
- Solución de problemas, toma de decisiones e implementación
- Integración de Equipos de trabajo
- Rediseño Organizacional para la Delegación y el autocontrol
- Dirigir y desarrollar al personal
- Identificar fortalezas y debilidades personales y diseñen un Plan de Trabajo, especificando metas deseables, alcanzables y medibles a corto y mediano plazo, así como las acciones a seguir.

## TEMARIO:

### 1. Liderazgo Transformador

- Líder centrado en principios
- Diferencias entre un líder y un gerente tradicional
- Las cuatro estrategias del líder
- Los tres estilos del líder transformador: dirige, delega y desarrolla

### 2. Liderazgo transformador y calidad de servicio

### 3. Toma de decisiones

- El arte de aprender a preguntar para que la misma persona desarrolle las respuestas

### 4. Rediseño del trabajo

- Desarrollo del potencial
- Rediseño hacia tareas completas
- Las 6 variables de la Transformación: Visión, Operaciones, Personas, Líderes, Estructura y Sistemas

### 5. Delegación planeada

- Aspectos significativos del trabajo y cómo se pueden delegar en Fianzas México

### 6. Habilidades como "Coach"

- El entrenamiento en el trabajo cotidiano

### 7. Habilidades de diseño de sistemas y procedimientos

- Entender el flujo de las actividades
- Diseñar los sistemas
- Institucionalizar los sistemas para mejorarlos cotidianamente.

## AUTORIZO:

Lic. Francisco J.

Director de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Ernesto J.

Visión de Negocios



# CEDULA POR CURSO

**CURSO:** DESARROLLO DEL POTENCIAL PERSONAL "EMPOWERMENT"

**NOMBRE DE DIPLOMADO**

**PROGRAMA:** GRÉNCIAL

**DIRIGIDO A:** DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y GERENTES DE FIANZAS

**DURACION EST.** 20 HRS.

## OBJETIVO TERMINAL:

Que los participantes desarrollen su potencial personal en diversas áreas, propias a su nivel Directivo y Gerencial, y de acuerdo a sus necesidades personales.

Lograr un proceso en donde se fomente entre los participantes el desarrollo y aprovechamiento de sus habilidades tanto como las de sus colaboradores para el logro de objetivos.

Los participantes saldrán con un Plan de acción personal para el desarrollo de su potencial.

## TEMARIO:

### 1. Autoconocimiento

- Despliegue del potencial personal
- Factor "Expectativa"
- Reconocer y practicar el poder de acción
- Crear una Visión Personal
- Actuar de forma independiente e interdependiente
- Administración de tu desarrollo

### 2. Aprendizaje

- Reconociendo sus fortalezas y sus debilidades
- Dominio de las situaciones
- Aprendizaje innovador
- Precisión de sus objetivos
- Puntos de poder

### 3. Actitud: Positiva

- Expresiones físicas positivas
- Expresiones verbales positivas
- Diálogos internos

### 4. Aptitud: Desarrollo de Habilidades

- Creatividad e Innovación
- Administración del tiempo de su vida

### 5. Etica y Valores

- Su brújula personal
- Plan de vida
- Trampas y problemas potenciales

### 6. Rol del Líder

- Prover herramientas de poder
- Información
- Autoridad
- Recursos
- Motivación de acción
- Apoyo y Valoración del Individuo
- Efecto "Pignación".

## AUTORIZO:

Lic. Francisco

- Director de Mercadotecnia

## INSTRUCTOR (ES) PROPUESTO(S):

Lic. Fernando

- Visión

PROGRAMACION DE CURSOS DIPLOMADO GERENCIAL 1994

SEMINARIOS DIPLOMADO GERENCIAL.	<i>1er. Semestre</i>						
	dic. - 93	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Planeación Estratégica	1, 2 y 3	12, 13 y 14 19, 20 y 21					
Administración de mi área como un negocio			2, 3 y 4 7, 8 y 9 16, 17 y 18				
Ventas y Servicio al Cliente I				9, 10, 11 y 12	13, 14, 15 y 16	18, 19, 20 y 21	
Ventas II y Mercadotecnia							8, 9, 10 y 11 22, 23, 24 y 25
	<i>2º Semestre</i>						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	JANUARI
Ventas II y Mercadotecnia	20, 21, 22 y 23						
Módulo Técnico de Fianzas I		24, 25 y 26	7, 8 y 9 21, 22 y 23				

## PROGRAMACION DE CURSOS DIPLOMADO GERENCIAL 1995 - 1996

SEMINARIOS DIPLOMADO GERENCIAL	<i>Plan 1995</i>					
	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Desarrollo de Habilidades Directivas	19, 20 y 21	2, 3 y 4 16, 17 y 18				
Módulo Técnico de Fianzas II			12, 13, 14 y 15		6, 7, 8 y 9	26, 27, 28 y 29
<i>Plan 1996</i>						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Liderazgo Transformador	17, 18 y 19		11, 12 y 13 25, 26 y 27			
Desarrollo del Potencial Personal (Empowerment)				9, 10, 11 y 12	12, 13, 14 y 15 26, 27, 28 y 29	

---

**FIANZAS MEXICO, S.A.  
GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL**

***POLITICA  
PARA  
PARTICIPANTES  
EN EL  
DIPLOMADO  
GERENCIAL***

## POLITICAS PARA PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO GERENCIAL

**OBJETIVO:** Establecer los criterios para lograr el mejor aprovechamiento de los participantes en el Diplomado Gerencial.

**ALCANCE:** Dirección General,  
Direcciones Corporativas  
Direcciones de País  
Participantes del Diplomado Gerencial

### POLITICAS

#### PARA INTEGRACION DE GRUPOS

**OBJETIVO:** Formar grupos con un número adecuado de participantes, en donde todos tengan la oportunidad de participar activamente y de recibir la atención personalizada por parte del instructor.

#### POLITICAS:

1 - El área de Capacitación Corporativa será la responsable de integrar cada uno de los grupos, de acuerdo con la lista de participantes, tratando de que exista un equilibrio entre funcionarios de diversos Países.

2 - Solo se autorizarán cambios de grupo cuando la persona no pueda asistir por causas de fuerza mayor, situación que evaluará el Director del País que corresponda.

Todas las solicitudes de cambio de grupo deberán estar previamente acordadas por escrito, por el Director del País correspondiente, antes de presentarlas al Área de Capacitación Corporativa.

3 - La presentación de solicitudes de cambio de grupo al área de Capacitación Corporativa deberá hacerse con 15 días de anticipación a la fecha de realización del evento que originalmente se tiene, además de la autorización del Director. La respuesta estará sujeta a que haya lugar a ello en el grupo que se solicita.

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

## POLITICAS PARA PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO GERENCIAL

4 - El cambio de grupo a través de permutas, no estará sujeto a discriminación de cupo, sin embargo, se deberá avisar con anticipación suficiente, previa autorización del Director, y siempre y cuando, la persona que asista en sustitución esté preparada con su trabajo previo al seminario.

### EN CASO DE FALTAS A LOS SEMINARIOS:

**OBJETIVO:** Que los participantes de Diplomado, logren al 100% los objetivos terminales de este Programa.

### POLITICAS:

1 - En el caso de faltar a un seminario, se perderá el derecho a integrarse a otro grupo para el mismo seminario, salvo que el interesado cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Cuente con la autorización del Director del Polo.
- b) La falta se reporte a área de Coordinación Corporativa dentro de las 24 hrs. previas a la realización del evento.
- c) Haya cupo disponible en algún otro grupo.

2 - En el caso de acumular más de dos faltas en cualquiera de los seminarios, se pondrá a criterio y responsabilidad del Director de Polo, el que continúe dicha persona dentro del Diplomado Gerencial.


### PARA EL MANEJO DE GASTOS

**OBJETIVO:** Tener un mejor control administrativo de los gastos, en la realización de los seminarios del Diplomado.

### POLITICAS:

1 - El área de Coordinación Corporativa controlará los siguientes gastos durante los eventos:

- Hospedaje en la sede de seminario.

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma:  \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Apellido: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## POLITICAS PARA PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO GERENCIAL

- 3 Alimentos al día y bebidas (agua y refrescos)
- Café, galletas y frutas en los descansos
- Llamadas telefónicas a las sucursales de Fiemex, fax, copias, etc.

2.- Cada participante cubrirá los costos de:

- Bebidas alcohólicas
- Llamadas telefónicas personales
- Otros gastos como lavandería, compra de artículos, etc.

*Nota: En el caso de que el Director de Polo haya solicitado la inclusión provisional de estos gastos en la cuenta de capacitación, esta área efectuará posteriormente la aplicación a los centros de utilidad del Polo que correspondan.*

3.- Los Directores de Polo, serán responsables de los gastos que genere el traslado de sus funcionarios, hacia y desde su lugar de origen, al punto de reunión que se establezca para salir hacia la sede del Diplomado.

4.- Es facultad de los Directores de Polo autorizar los gastos que por estancias breves y posteriores a la realización de los seminarios realicen sus funcionarios. Cuaquier gasto que se cuada por este concepto, se aplicará posteriormente al centro de utilidad del Polo que correspondan.

5.- Cuando el área de capacitación aplique cualquier gasto, deberá enviar copia de dicho cargo al Polo que correspondan.

### PUNTUACION EN EL DIPLOMADO

**OBJETIVO:** De acuerdo a los contenidos formativos inherentes al Diplomado, se ha considerado la necesidad de acumular una puntuación que determine la aprobación en final de este Programa.

### POLITICAS:

1.- Los elementos que la parte de formar (ampliar) se tomaran en cuenta para la acumulación de puntuación.

FECHA:	_____	FECHA:	_____	FECHA:	_____
FECHA:	_____	FECHA:	_____	FECHA:	_____

*[Handwritten signature]*

## POLITICAS PARA PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO GERENCIAL

### PARA ALTAS AL DIPLOMADO GERENCIAL

**OBJETIVO:** Tener un mejor control administrativo de los participantes del Diplomado Gerencial.

### POLITICAS:

1.- Es facultad del Director de Pcia Únicamente, el solicitar la inclusión de un nuevo participante al Diplomado Gerencial.

2.- A partir de la entrada en vigor de estas políticas, se dará de alta previo análisis a los funcionarios de nueva contratación, así como a los ejecutivos que el Director considere conveniente, en tal caso, el área de capacitación estudiará la posibilidad de que reciban los seminarios anteriores.

3.- Cuando se trate de sustitución de personal que asiste al Diplomado, la persona que entre empezará a partir del seminario en el que vaya el programa en ese momento, en el caso de que sean seminarios seridos, esperará al inicio de un nuevo tema.





**Programación de las Sesiones de Seguimiento al Plan Estratégico de Ventas  
(Seguimiento al Diplomado Gerencial)**

<b>DIVISIONES</b>	<b>Sesión inicial</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Seguimiento</b>
División Centro	Noviembre 1995	Febrero 1996	Agosto 1996	
División Occidente	Noviembre 1994	Octubre 1995	Febrero 1996	Agosto 1996
División Sureste	Febrero 1996	Septiembre 1996		
División Noreste	Enero 1995	Octubre 1995	Marzo 1996	Octubre 1996
División Noroeste	Abril 1996	Octubre 1996		

Es importante mencionar, que la condición para poder programar una sesión de seguimiento con el Asesor del programa, era entregar previamente al área de Capacitación el avance en el Plan estratégico de Ventas, que se fijaron al término de los Módulos de Ventas y Mercadotecnia del Diplomado Gerencial.

Debido a que cada División avanzó a su propio ritmo en esta tarea, es que se muestran diferencias en la programación de las sesiones para cada División.

# BIBLIOGRAFIA

Alvizar Sandoval, Delfina; Sola Juarez, Consuelo. (1992). Propuesta Modular para Capacitar Personal en forma Integral y Permanente. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Applegarth, Michael. (1992). Programas de Capacitación (Cómo realizar una auditoria). México: Legis.

Ardila, Rubén. (1975). Psicología del Aprendizaje. México: Siglo Veintiuno.

Arteaga Ponce De León Guadalupe; Mendoza Rodríguez Mónica. (1994). Modelos de Diagnóstico Organizacional. Tesis de Licenciatura UNAM.

Cabrera López Ana Gabriela E.E; Islas Pérez Silvia. (1992). Modelos recientes en Desarrollo Organizacional. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Calzada Hinojosa, Claudia. (1996). Evaluación de la efectividad de un Programa de Capacitación a Vendedores. Reporte Laboral de Licenciatura. UNAM.

Covey, Stephen R. (1993). Liderazgo Centrado en Principios. México: Paidós.

Craig, Robert L; Bittel, Lester R. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Trillas.

Chávez, Miguel Angel. (1993). Manual Diplomado en Capacitación y Desarrollo Módulo III :El Proceso Instruccional. México: Capacitación Integral, S.C.

Chiavenato, Idalberto. (1993). Iniciación a la Administración de Personal. México: MacGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. México: MacGraw-Hill.

Dessler, Gary. (1991). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

# BIBLIOGRAFIA

Evangelista Romero, Ma. Felicidad. (1997). Programa de Capacitación Permanente como Estrategia para disminuir accidentes de trabajo en una Institución de Salud. Reporte Laboral de Licenciatura. UNAM.

Fianzas México, Bital. (1996). Manual de Inducción. (Material interno). México.

Fianzas México, Bital. (1991). Manual del Curso para Formación de Instructores de Empresa (Material interno). México.

Fordyce, Jack K.; Weil, Raymond. (1976). Métodos de desarrollo Organizacional para Ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, .S.A.

García de León Campero, Salvador. (1993). La Micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la Competitividad. México: Diana.

Giménez Ruiz, José Luis. (1988). Sociología de la Organización y de la Empresa. Barcelona - México: Marcombo Boixareu.

Gómez Farias Martínez, Laura; Yza Rosado, Natividad. (1990). Modelo General de Formación Integral (Propuesta). Tesis de Licenciatura. UNAM.

Hommonds, Carsie; Lamar, Carl F. (1972). La Enseñanza. México: Trillas.

Laffitte Bretón, Luz Ma. Eugenia. (1977). Sistema Modular para ajustramiento y Capacitación de Supervisores. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Marguiles, Newton; Wallace, Jhon. (1989). El Cambio Organizacional. México: Trillas.

Mora Cabello, Norma. (1996). Cambio hacia una Cultura de Calidad de Servicio. Reporte Laboral Licenciatura, UNAM.

# BIBLIOGRAFIA

Mora Carrillo, Enrique. (1985). Capacitación sobre Capacitación. México: Diseño y Artesanías.

Nava Bernal, Elizabeth; Landeros Islas, Trinidad. (1994). Capacitación de Trabajo por medio de Enseñanza Modular. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Pereyra López, Sara Maria. (1996). La Capacitación del Personal de Ventas como elemento de competitividad en una Empresa Química. Reporte Laboral de Licenciatura. UNAM

Reyes Ponce, Agustín. (1991). Administración de Personal (1a. parte). México: Limusa.

Robbins P, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez Manjarrez, Ma. de los Angeles. (1977). Implementación de una Estrategia de Capacitación en una Empresa de Telefonía Celular. Reporte Laboral de Licenciatura. UNAM.

Rosete Nava, Ma. Guadalupe; Soriano Vazquez, Adriana Elvia. (1991). Compendio de Técnicas para la Administración de Recursos Humanos. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Siliceo A., Alfonso. (1987). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

Zendejas Hernández, José. (1993). Manual Diplomado en Capacitación y Desarrollo. Módulo IV "Evaluación". México: Capacitación Integral, S.C.

Zendejas Hernández, José. (1996). Manual Diplomado en Capacitación y Desarrollo. Módulo III "Planeación Estratégica de la Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos". México: Capacitación Integral, S.C.

# BIBLIOGRAFIA

Zendejas Hernández, José. (1996). Manual Diplomado en Capacitación y Desarrollo Módulo II. "Sistemas para Generar Aprendizaje en las Organizaciones". México: Capacitación Integral, S.C.