

21025-  
9



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLÁN**

**“Curso de introducción a la mercadotecnia Uno a Uno para  
personal de nuevo ingreso de Peppers & Rogers Group  
Latinoamérica. (Propuesta)”**

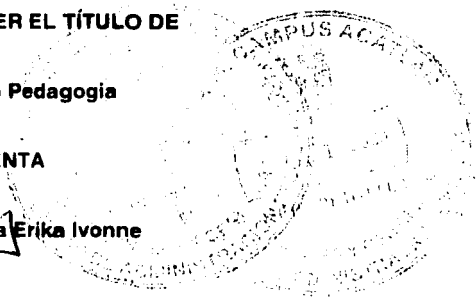
**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**Licenciado en Pedagogía**

**PRESENTA**

**Cardoso Camara Erika Ivonne**



**Asesor: Lic. Pacheco Pacheco Wenceslao Antonio**



**NOVIEMBRE 2003**

17



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**

## **Agradecimientos**

**A mis padres y hermano por su apoyo  
amor y comprensión incondicional**

**A Andrés, por su paciencia, disposición, amor y gran  
apoyo en los detalles logísticos de este trabajo**

**A mi familia y amigos también gracias mil**

## **Introducción**

### **Capítulo I. Conceptos generales**

1.1 Pedagogía .....	9
1.2 Educación .....	12
1.3 Modalidades de la educación .....	13
1.3.1 Educación formal.....	13
1.3.2 Educación no formal.....	14
1.3.3 Educación Informal.....	15
1.4 Capacitación .....	15
1.5 Adiestramiento .....	17

### **Capítulo II. Situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México**

2.1 Globalización y capacitación .....	19
2.1.1 Antecedentes de la globalización.....	19
2.1.2 Conceptualización.....	22
2.1.3 Efectos de la globalización.....	26
2.1.4 La capacitación como herramienta para enfrentar la globalización.....	27
2.1.5 Competencias laborales.....	32
2.2 Fines de la capacitación .....	40
2.3 Algunos problemas que enfrenta la capacitación .....	43

2.4 Marco legal de la capacitación en México .....	46
2.4.1 Antecedentes.....	46
2.4.2 Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos.....	48
2.4.3 Ley Federal del Trabajo.....	48

### **Capítulo III. Proceso de capacitación laboral**

3.1 Elementos del proceso de capacitación .....	51
3.2 Elementos para el diseño de un curso de capacitación .....	65
3.2.1 Planteamiento de objetivos.....	65
3.2.2 Elección de contenidos.....	72
3.2.3 Técnicas didácticas.....	73
3.2.4 Apoyos didácticos.....	80
3.2.5 Guía didáctica.....	83
3.2.6 Procedimientos de evaluación.....	84

### **Capítulo IV. Fundamentos conceptuales de la Mercadotecnia uno a uno**

4.1 Antecedentes de la mercadotecnia .....	91
4.1.1 Concepto y evolución de la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia moderna.....	94
4.2 La mercadotecnia uno a uno. Enfoque actual .....	102

## **Capítulo V. Propuesta. "Curso de Introducción a la Mercadotecnia uno a uno"**

5.1 La Empresa .....	111
5.1.1 Principales áreas dentro de la empresa.....	113
5.1.2 Problemas de capacitación que enfrenta.....	114
5.2 Estructura del curso .....	116
5.2.1 Contenido temático.....	116
5.2.2 Objetivos generales y particulares.....	118
5.2.3 Tiempos sugeridos.....	116
5.2.4 Técnicas didácticas y actividades sugeridas.....	120
5.2.5 Propuesta de evaluación por los participantes del curso.....	125
<b>Conclusiones .....</b>	<b>127</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>129</b>

## **Anexos**

1. Guía didáctica
2. Material de apoyo del instructor (Presentación Power Point)

## Introducción

Los cambios en el mundo han sido vertiginosos en los últimos años, la nueva geografía política, las nuevas condiciones de la economía, los procesos de integración económica, son tan solo algunos ejemplos que muestran cómo el presente siglo es poco parecido a las décadas pasadas. Estos cambios han afectado de diversas maneras los diferentes campos del quehacer humano, incluyendo por supuesto el mundo del trabajo. Así, por ejemplo, la rápida transformación y necesidad de recambio de las tecnologías en los centros de trabajo, la mayor complejidad de la competencia entre las empresas, ya no sólo a nivel nacional sino ahora a nivel internacional, el creciente poder de los mercados financieros, son factores que han venido afectando de manera directa a las empresas y por consecuencia a los trabajadores.

México no ha sido ajeno a todas estas transformaciones. En los años recientes (albores del siglo XXI), diversos factores como recesión, bajas tasas de crecimiento, desempleo, privatizaciones, etc., dejan ver, una economía en crisis, que han agravado la situación de amplios sectores de la población en general y de la población trabajadora en particular.

En ese contexto, pareciera irse perfilando en el mundo laboral (considerando empleadores y trabajadores), la opinión generalizada de que una de las estrategias necesarias para subsistir es poner mayor atención en la formación y actualización profesional permanente de sus recursos humanos. Decía un empresario: "...los programas de capacitación incorporados en nuestras empresas, programas que deben incluir a los dueños y directivos, programas que deben abandonar la obsoleta idea que la capacitación es inútil y peligrosa, para renovarla como la herramienta

---

\* Para efectos de este trabajo se utiliza el término "formación profesional" como un concepto amplio y generico, consistente en el conjunto de acciones encaminadas a desarrollar o mejorar las aptitudes de las personas para y en el trabajo. En ese sentido vemos a la "capacitación" como una modalidad de la formación profesional. En el desarrollo de este trabajo, estos términos, en ocasiones se utilizan como sinónimos.



más efectiva con que podemos contar para sobrevivir a la globalización”, REYES, Eduardo “Globalización y capacitación”<sup>1</sup>

Un destacado consultor de empresas señalaba que la capacitación debe entenderse, en el actual contexto, de una manera amplia, incluso como una actitud que todo empresario debe asumir, donde su finalidad sea abrir caminos alternativos a los ya existentes, informarse sobre nuevos sistemas, tecnologías y herramientas que mejoren el desempeño de las personas, etc. También señala que “la capacitación es un elemento indispensable para que los empresarios, sus ejecutivos, asesores y consejeros logren asegurar la supervivencia y sano crecimiento de su negocio”, GRABINSKY SALO “Los sobrevivientes: empresarios del siglo XXI”<sup>2</sup>

Lo importante a destacar es que este tipo de percepciones se han venido traduciendo en una cierta visión empresarial sobre la necesidad de cambiar y romper los paradigmas que en materia de capacitación se tenían en México hasta hace pocos años, que aún muchos empresarios no sólo comparten sino se resisten a abandonar, que consisten en ver a la capacitación en sus empresas como algo caro y casi siempre inútil.

Dentro del contexto antes mencionado, se encuentran inmersas un sinnúmero de empresas, y entre ellas está Peppers & Rogers Group, empresa bajo la cual surge el presente trabajo.

Peppers, es una firma de consultoría, pionera en un enfoque de mercadotecnia llamado “Mercadotecnia uno a uno”. Dentro los productos y/o servicios que ofrece son: consultoría, conferencias, cursos y talleres que tienen como objetivo ayudar a las empresas a ser más rentables y al mismo tiempo a cambiar la actitud, de estar centradas en ellas mismas para escuchar y atender las necesidades de sus clientes. Por tal motivo, la naturaleza del trabajo exige a los empleados contar con una base

---

<sup>1</sup> CONCAMIN. Foro de Capacitación para la competitividad. Concamin. México, 1999. p 14

<sup>2</sup> Ibidem. p 32

de conocimientos que sean el punto de partida para comprender la literatura sobre el tema y desarrollar un trabajo coherente con la filosofía que se vende al cliente, para lograr esto, consideré necesario diseñar un curso de introducción que provea, al nuevo personal, contar con los elementos teóricos básicos para el óptimo desarrollo de su trabajo, por lo cual yo me avoqué a esta tarea; ya que actualmente, Peppers, carece de un mecanismo de esta naturaleza, el personal, al incorporarse a la empresa, simplemente, encuentra diversa información dentro del servidor, que principalmente son presentaciones (conjunto de diapositivas elaboradas en Power Point, que contienen información de casos desarrollados) y propuestas dirigidas a prospectos, que por supuesto, no están organizadas bajo ningún criterio, lo cual dificulta el acercamiento a esa información. Bajo este contexto, la empresa pretende que los que se incorporan a trabajar con nosotros, entiendan la filosofía de la empresa en poco tiempo; considero que no es el mecanismo adecuado, pues es nuestra responsabilidad, facilitar el conocimiento para que sea mucho más fácil la comprensión del mismo.

Es importante mencionar que este trabajo no pretende resolver un problema de tipo científico y/o social, más bien responde a una necesidad básica y específica dentro del ámbito laboral, con un alcance que llega a la planeación y no a la ejecución de la propuesta.

Considero que es sumamente importante y necesario seguir avanzando en el campo de la capacitación laboral y hacer las cosas cada vez mejor y esto significa compromiso para evitar lo que comúnmente sucede dentro de las empresa: prácticas sin planeación como respuesta a los llamado "bomberazos", que lejos de aportar desmeritan el proceso de capacitación. Es por esto que a lo largo del presente trabajo revisaremos aspectos importantes en torno a esta materia, su contexto legal así como los elementos básicos para la elaboración de acciones de capacitación.

Por lo tanto, el trabajo comienza con la revisión de conceptos generales como educación y sus modalidades, capacitación, adiestramiento y pedagogía.

En el capítulo dos, abordaré la situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México, en donde veremos los fines de la capacitación, el marco legal y su papel dentro del marco de la globalización así como los problemas que enfrenta tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

El capítulo tres, habla directamente sobre el proceso de capacitación que inicia con la detección de necesidades y termina con la evaluación y seguimiento de programas. También plantea los elementos básicos para el diseño específicamente de un curso de capacitación que va desde el planteamiento de objetivos, elección de contenidos, técnicas y guía didáctica, hasta el procedimiento de evaluación.

En el capítulo cuatro explicaré el concepto de Mercadotecnia tradicional y su evolución a la Mercadotecnia 1 a 1, así como la situación específica de la empresa Peppers & Rogers y el problema de la falta de capacitación en su personal.

El último capítulo presenta la propuesta de capacitación, que consiste en la planeación de un curso de introducción dirigido al personal de nuevo ingreso a Peppers & Rogers, y que responde a la necesidad de que los empleados conozcan la filosofía de la empresa y cuenten con los elementos teóricos básicos para el óptimo desarrollo de su trabajo.

## Capítulo I. Conceptos generales

En este primer momento, mencionaremos algunos conceptos básicos como pedagogía, educación y sus modalidades, adiestramiento y capacitación ya que existe una estrecha relación con el tema de esta tesis además de que son necesarios para situar al lector en el lenguaje utilizado a través del tema.

### 1.1 Pedagogía

Etimológicamente pedagogía, se deriva del griego *paidos*, niño y *agogia*, guiar, conducir, pedagogo era el que instruía a los niños. En Grecia y Roma (S. XVII y XVIII) se aplicó inicialmente a la persona que llevaba a pasear a los animales; después al esclavo que sacaba a pasear a los niños al campo, y por extensión al que los educaba. Por lo que comúnmente, cuando la gente escucha la palabra pedagogía piensa en maestros de niños; lo cual es incorrecto, ya que es una visión muy limitada de este ámbito de estudio. Con el tiempo se fue modificando este concepto hasta ampliarlo al estudio y regulación del proceso de la educación pues actualmente se aplica también a la atención de adultos.

Sin embargo, existe un gran debate cuando se plantea la problemática epistemológica de la pedagogía, es decir, si es arte, ciencia o disciplina; y aunque no es motivo del presente trabajo profundizar sobre este tema, haré algunas reflexiones que me permitirán ubicar a este campo de estudio así como argumentar por qué considero a la pedagogía una ciencia.

El problema estriba en que se ha asumido estrictamente o dogmáticamente la noción tradicional de ciencia, es decir, la positivista, como argumento para negar el status de científicidad a la profesión de los pedagogos. Por ejemplo, se considera que ésta debe normar y mejorar las diversas realidades educativas, y para ello no posee ni recurre a estudios científicos, sino a soluciones prácticas cuya aplicación sea viable

en una cierta situación inmediata; que sus teorías no contienen métodos que sigan rigurosa y sistemáticamente los pasos del método científico (metodología científica), o algunos de éste.

Pero para entender a la pedagogía como ciencia, es necesario tomar en cuenta dos criterios. Primero: eliminar todo tipo de dogmatismos positivistas; segundo: comprender que vivimos en una nueva era, en la que el concepto de ciencia positivista no puede ser estático, sino que debe evolucionar, abrir nuevas fronteras.

Es importante señalar que la pedagogía no es una ciencia pura, positiva o autónoma, sino se considera dentro de las llamadas ciencias humanas, y como tal recibe la ayuda de las demás ciencias y trabaja en estrecha relación con muchas de ellas. La pedagogía no es arte, aunque sí lo es la educación, porque consiste en un hacer; tiene un conjunto de reglas así como el propósito de realizar o alcanzar la belleza, no es para su contemplación sino para su vivencia plena. La pedagogía es ciencia en cuanto tiene un objeto propio de estudio, hace uso de métodos generales y particulares, y el resultado de sus estudios así como de sus hallazgos forman un sistema de conocimientos regulado por ciertas teorías o leyes.

Pedagogía como ciencia estudia al hombre en situación educativa, se ocupa del estudio intencionado, sistemático y científico de la educación. También puede definirse como el conjunto de normas, principios y leyes que regulan el hecho educativo.<sup>1</sup> Por lo tanto el objeto de estudio de la pedagogía es la educación

Con mayor amplitud, nos referimos a un campo de conocimiento tanto multi como interdisciplinario que estudia, reflexiona, critica y orienta, en lo general y particular, los diversos fenómenos, aspectos y procesos educativos de las sociedades históricamente determinadas. Sus finalidades principales son: fomentar y contribuir activamente en el diseño y formación del modelo ideal de hombre que satisfaga las necesidades económicas, políticas y sociales de las naciones; así como enriquecer

---

<sup>1</sup> LEMUS. Luis Arturo. Pedagogía, temas fundamentales. Ed. Kapeluz. 1973 pág. 87

la educación y vincularla estrechamente con el bienestar colectivo, o sea, con la justicia, la igualdad, y la democracia.

Hoy en día, la pedagogía cobra cada vez mayor sentido en su existencia, pues se encuentra en un proceso de evolución, expansión, profundización e innovación en diversas áreas de conocimiento, tales como: diseño curricular, planeación educativa para todos los niveles escolares, así como sistemas y métodos de enseñanza escolarizada y abierta; orientación educativa, tests para la identificación de vocaciones, de capacidades, aptitudes, inteligencias; docencia, técnicas de enseñanza - aprendizaje, formación y actualización; comunicación, el papel del pedagogo en los medios masivos, estrategias pedagógicas para suscitar la crítica de los mensajes; capacitación de personal en el sector público y la iniciativa privada, etc.

"La pedagogía tiene una relación dual con la educación y procede de la educación"<sup>2</sup> y consiste en una reflexión sobre ella, referida a las prácticas y problemas que conforman el fenómeno educativo sea formal, no formal (donde se ubica a la capacitación) o informal. Por tal motivo, resulta relevante definir qué es educación.

---

<sup>2</sup>FURLAN, Alfredo. "La formación del pedagogo, las razones de la institución". En: Formación de profesionales de la educación, Memorias. México. UNAM. Fac. Fil. Y Letras, 1990. p. 42

## 1.2 Educación

Etimológicamente, la palabra educación "procede del latín educare que significa, por una parte, "criar", nutrir o alimentar y por otra, ex – dúcere, que equivale a "sacar", llevar o conducir desde dentro hacia fuera"<sup>3</sup>.

Frente a esta definición podemos pensar que existe una antinomia (oposición) sin embargo, considero que se complementan, ya que son dos momentos de una misma realidad y el hombre está expuesto tanto a los factores externos (circunstancias) como internos o capacidad de desarrollo, por lo tanto ambas definiciones coexisten en la vida de los seres humanos.

Asimismo, la educación es entendida como el desarrollo de las potencialidades del individuo, en función de sus relaciones y de su aprendizaje social.

Fernández<sup>4</sup> amplía el concepto cuando apunta que la educación ha tendido a la expansión, poblándose de significados y es concebida como proceso permanente a través del cual se van desarrollando las potencialidades del hombre, en tanto persona individual e integrante de una comunidad cultural y social, que está sujeta a los vaivenes emergentes de la compleja diversidad que caracteriza el tránsito de la sociedad de hoy.

De aquí se desprende que la educación antes que un producto acabado, definitivo e inmutable, es un proceso dinámico. "Lo que aprendemos hoy sirve para aprender mañana otra cosa superior y es modificado y reelaborado por lo nuevo que se incorpora a nuestro haber intelectual o moral"<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> NASSIF, Ricardo. "Los múltiples conceptos de la educación" En: Pedagogía general. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1974 pág. 70

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ, Estela Claudia. Pedagogía de la mediocridad. Ed. Balcarec, México, 1999, p. 65

<sup>5</sup> Ibidem, pág. 71

Es importante considerar que no es para las aulas ni para su provecho temporal, por ejemplo para adquirir un título académico o para el adecuado ejercicio profesional, que se educa al individuo, sino para la vida misma. Todos los conocimientos que se faciliten, los hábitos y actitudes, así como los valores que se favorezcan a través del proceso educativo, no pueden quedar limitados a su paso por las instalaciones escolares, sino que deben ser para que los aplique en su vida diaria.

Por lo tanto, el individuo está expuesto día a día a una experiencia educativa ya sea de manera formal o informal, entonces, una visión integral de la educación considera tres grandes segmentos, que constituyen las modalidades de la educación. A continuación enunciaré de manera breve cada una de ellas para poder ubicar a la capacitación.

### **1.3 Modalidades de la educación**

#### **1.3.1 Educación Formal**

La educación formal se define como "...actividad educativa inscrita en el sistema educativo legalmente establecido"<sup>6</sup>.

También podemos decir que es un proceso de enseñanza – aprendizaje estructurado y sistematizado que forma parte de un sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se rige, en el caso concreto de México, bajo los criterios establecidos por la SEP, la UNAM, organismos integrantes del sistema educativo nacional.

"La educación formal, es impartida en instituciones (escuelas) por docentes con contratos, dentro del marco de un currículo determinado. Este tipo de educación se caracteriza por su uniformidad y una cierta rigidez, con estructuras verticales y

---

<sup>6</sup> Diccionario de ciencias de la educación. Vol.. I (A –H). Madrid. Santillana. 1983. pág. 491



horizontales (clases agrupadas por edad y ciclos jerárquicos) y criterios de admisión”<sup>7</sup>.

En otras palabras, la educación formal es aquella que su estructura y contenidos responden a la organización secuencial de los diferentes niveles de enseñanza: preescolar, primaria, secundaria, media superior, superior, que se imparte en establecimientos educativos aprobados que otorgan grados y títulos.

### **1.3.2 Educación no formal**

La educación no formal es un proceso de enseñanza – aprendizaje, desligado del sistema educativo nacional. Es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, que a través de cursos, talleres, seminarios, etc., facilitan la adquisición de conocimientos específicos, tanto para adultos como para niños. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales. Es común que no otorgue títulos sino constancias de habilidades laborales, constancias de participación o diplomas, que sean valoradas por su utilidad en el trabajo. Es dentro de esta modalidad, donde se ubica la capacitación laboral.

Actualmente, alboros del siglo XXI, existe un sistema de competencias laborales, (implementado en nuestro país en 1995)<sup>8</sup>, que pretende reconocer o certificar las habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas por los trabajadores con la práctica cotidiana de alguna actividad productiva o con la asistencia a cursos extracurriculares, que no han sido reconocidas de manera oficial, de tal manera que puedan obtener un certificado donde se indique su aptitud para desempeñar una serie de competencias laborales, basadas en normas previamente establecidas.

---

<sup>7</sup> Hamadache, Ali. Taller sobre la relación de la educación formal y no formal. Implicaciones para el entrenamiento docente. organizado por la Oficina de la UNESCO. Kingston. Noviembre de 1994.

<sup>8</sup> Véase Capítulo II.

Cabe mencionar que respecto al tema de competencia laborales aún no se alcanzan a ver los resultados por lo que ha sido muy debatido.

### 1.3.3 Educación informal

Ahora bien, cuando hablamos de educación informal, nos referimos al proceso que dura toda la vida y en el que las personas acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente. Es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido a través de museos, cines, teatros, conferencias, reuniones sociales, núcleo familiar, medios masivos de comunicación, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales, etc.

Una vez ubicada la capacitación dentro de la modalidad de educación no formal, es importante definir tanto capacitación como adiestramiento.

## 1.4 Capacitación

"Etimológicamente viene del adjetivo *capaz* y éste a su vez del verbo latín *capere* que significa dar cabida, traduciéndose como el conjunto de actividades que dan cabida a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades a fin de que una empresa funcione mejor"<sup>8</sup>.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), dice que la capacitación "es un proceso participativo, dinámico y continuo, para la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y valores de los individuos,

---

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ Estrada, Mario y RAMÍREZ Buendía Patricia. Administración de la capacitación. Mc Graw Hill. México, 1991. Serie capacitación efectiva, P. 1

referidos a un campo de trabajo para lograr su formación integral <sup>9</sup> y lo considera un "...proceso sistemático y continuo ya que no se realiza en un solo momento, es en etapas, además de ser planeado y organizado para que pueda cumplir con sus objetivos y responder a las necesidades de los trabajadores y de la empresa"<sup>10</sup>.

Después de revisar las definiciones anteriores, concluyo que la capacitación es un proceso integral a través del cual el trabajador puede adquirir, actualizar y desarrollar al máximo sus potencialidades, conocimientos, habilidades y aptitudes en el orden cognoscitivo, psicológico y social, para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

En muchas ocasiones se ha considerado que la capacitación es la panacea, es decir, la solución a todos los problemas laborales que se puedan suscitar en las empresas, y no es así, es un proceso educativo que puede generar un cambio de actitud en el trabajador. Sin embargo, si la capacitación no es la solución a todos los problemas de una organización, tampoco es solamente una obligación legal.

Entonces, al hablar de capacitación, nos referimos al desarrollo integral del individuo el cual debe considerar y atender todos los campos de conocimiento (cognoscitivo, psicológico y social).

De esta manera, dentro de área de capacitación podemos ubicar con mayor especificidad un proceso de instrucción, entendido éste como un proceso de enseñanza – aprendizaje que tiene como propósito desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes en el trabajo, que le permitan al individuo desempeñar con eficacia (entendida como el grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados) y eficiencia (entendida como el racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido) una función dentro de su puesto de trabajo.

---

<sup>9</sup> S.T.P.S. El proceso de capacitación en Manual de capacitación y productividad. México.1989. p. 4

<sup>10</sup> Ibidem, p. 5

Este proceso contempla lo siguiente:

- Planteamiento de objetivos generales, que buscan lograr ciertos fines.
- Contenidos, que comunican sistemáticamente información sobre procesos, técnicas o hechos.
- Metodología, que se basa en principios pedagógicos.
- Técnicas y materiales didácticos, se requiere de ciertos medios y recursos.
- Instructor, se necesita de la participación de un especialista que facilite la experiencia de aprendizaje.
- Participante, que es a quien se dirige el proceso.

## 1.5 Adiestramiento

La palabra adiestramiento proviene del adjetivo *diestro* y éste a su vez, de la palabra latina *dexter* que significa derecho. Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Andrew Sikula, afirma que el adiestramiento "es el perfeccionamiento de habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetitivo y constante de las ocupaciones que implican una especialidad"<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> SIKULA, Andrew F. Administración de recursos humanos en las empresas. Tr. Martha Hernández Rocha, 5ª impresión. Limusa, México, 1991, p. 134.

Marroquín, propone que "adiestramiento es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar destrezas y habilidades de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio"<sup>12</sup>.

De lo anterior, podemos decir que el adiestramiento es un proceso de enseñanza – aprendizaje referido a las tareas definidas de un puesto de trabajo a través del cual se permite que el trabajador adquiera, desarrolle o perfeccione ciertas habilidades motoras o destrezas así como conocimientos tecnológicos y organizados para poder desempeñarse en su puesto de trabajo. El adiestramiento está más enfocado a desarrollar el área de aprendizaje psicomotriz.

---

<sup>12</sup> MARROQUÍN, José. Capacitación a trabajadores: capacitación de recursos humanos. Ed. Gernika. México, 1978, p. 34

## Capítulo II. Situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México

### 2.1 Globalización y capacitación

#### 2.1.1 Antecedentes de la globalización

A lo largo de la historia han ido cambiando las formas en que se dan las relaciones económicas entre países y que constituyeron de manera lenta pero segura un sistema que facilitó expandir un Capitalismo comercial, en el cual se reafirmó la influencia exportadora de bienes económicos y culturales y se dio inicio a procesos que contemplaron el surgimiento de espacios que articularon e intensificaron un modo particular de vida a nivel socio - cultural, político y económico en el mundo entero.

"La globalización es la característica principal del ciclo histórico inaugurado por la caída del muro de Berlín, en noviembre de 1989, y la desaparición de la Unión Soviética, en diciembre de 1991"<sup>13</sup>.

Sin embargo, la globalización, se presenta de manera muy incipiente desde los siglos XV y XVI en los que "la división mundial del trabajo se limitaba al intercambio de productos entre regiones particulares"<sup>14</sup>. En esta época existían, también, movimiento de capitales, bienes y trabajo que se pueden definir como "globales". Pero con los avances que se dieron a nivel tecnológico, industrial y económico en estas épocas y los cuales configuraron poco a poco en el mundo, un modelo en el que hoy hace énfasis en la dinámica que desde el orden económico, estimula preferentemente una demanda más homogeneizada de los consumidores a nivel internacional, alianzas y fusiones entre empresas de diferentes países y variados

<sup>13</sup> RAMONET, Ignacio. "Impacto de la globalización en los países en desarrollo" En: Cemos memoria. Revista mensual de política y cultura. Num. 134. México. Enero de 2000. p.5

<sup>14</sup> HOBBSAWN, Eric J. "Pequeño mundo global" En: Cemos memoria. Revista mensual de política y cultura. Num. 134. México. Abril de 2000. p.5

tipos de conexiones económicas entre las que encuentran el Comercio Internacional, los flujos de inversión extranjera directa e indirecta etc. Este proceso, está acompañado también de configuraciones de orden político y cultural que conforman en el escenario mundial, la redefinición de los papeles que cumplen los Gobiernos, Estados, Empresas, Organizaciones no Gubernamentales etc., en los lineamientos estratégicos de poder conquistar mercados mundiales que trasciendan economías Nacionales.

El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, entendiendo por ésta, un crecimiento del comercio y de la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial, que se viene dando desde la Segunda Guerra Mundial.

Posteriormente, con el fin de regular las crecientes relaciones comerciales entre países desarrollados, se generó una estrategia económica y política que consiste en liberar todas las barreras al libre comercio, implantadas por la estrategia de sustitución de importaciones. No se limitan a invertir dentro de su espacio territorial, sino que buscan alternativas de comercio e inversión en otros países, creando toda una mezcla de intercambios económicos entre las distintas naciones. La internacionalización económica tiene que ver, además, con la expansión del capitalismo como modelo económico más generalizado y modo de producción en el ámbito mundial.

Esta internacionalización comenzó formalmente con la constitución de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la creación de sus agencias: el Fondo Monetario Internacional, el Acuerdo General de Aranceles y Comercio, el Banco Mundial; y como un fenómeno regional del llamado primer mundo a raíz de la liberación del comercio y las inversiones internacionales entre los países integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

Otro elemento que ayudó al avance vertiginoso de la globalización fue el surgimiento de una teoría económica a tono con los requerimientos del fenómeno: la Contrarrevolución Neoclásica o Neoliberalismo que es una corriente económica que retoma del liberalismo principios como el que se refiere a disminuir el margen de acción del sector público y ampliarlo al ámbito privado<sup>15</sup>.

Dentro de las características propias del modelo económico Neoliberal, se encuentran dos esenciales:

1. Fomentar la extensión del mercado y las privatizaciones.

2. Desalentar:

- las prestaciones y servicios públicos,
- la regulación estatal del mercado
- la participación del sector público en la economía.

Como toda corriente económica, el neoliberalismo lleva implícitas sus recomendaciones de política que en el caso particular de los países latinoamericanos, se identifican como políticas de austeridad y ajuste, expresadas la mayoría de las veces, de la siguiente manera:

- Disminuir el gasto público
- Sanear las finanzas públicas
- Reducir la participación del estado
- Hacer regresiva la redistribución mediante los impuestos
- Forzar un cambio en el equilibrio de poderes dentro de la sociedad
- Aumentar la libertad económica
- Apertura al capital y mercancías extranjeras

---

<sup>15</sup> RAMONET, Op. Cit. p. 5



El neoliberalismo al igual que el liberalismo económico, basa el éxito de la economía de un país en el comercio exterior.

Así las cosas, la globalización es un fenómeno de carácter mundial: Su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), que se desarrolla de forma multipolar. Es precisamente esa penetración, que conlleva hacia una competencia internacional de acceso a mercados, lo que permitió el desarrollo y expansión de las empresas transnacionales por todo el mundo.

### 2.1.2 Conceptualización

En su definición más amplia, el término globalización considera un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional, que a su vez produjo como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción, nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo sin una localización geográfica definida, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes. "La globalización no apunta a conquistar los países, sino los mercados"<sup>16</sup>.

José Silvestre, dice que la globalización "es el proceso de integración económica entre países en donde los procesos productivos de comercialización y de consumo se van asimilando de tal forma que se hable de una totalidad, un conjunto".<sup>17</sup>

Hugo Fazio, por su parte, menciona que la globalización "se ha convertido en un importante referente de las relaciones contemporáneas, aun cuando valdría la pena aclarar que no se le puede asociar con fenómenos estrictamente internacionales, ya

---

<sup>16</sup> RAMONET. Op. Cit. p. 5

<sup>17</sup> MENDEZ Morales, José Silvestre. Pasado, presente y futuro de la economía mexicana. Ed. Panorama. México, 1999, p 68.

que es un proceso que abarca y vincula por igual al sistema internacional y a las diversas sociedades nacionales. En realidad, la globalización es un proceso que desdibuja las fronteras entre lo interno y lo externo e induce a un nuevo tipo de vinculación que articula multifacéticamente estos dos ámbitos".<sup>18</sup>

En un sentido más estricto, la globalización puede definirse, dependiendo de qué nivel se desee analizar; puede hablarse de la globalización del mundo entero, de un país, de una industria específica, de una empresa, hasta de un modelo económico y político.

A escala mundial, la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos. A escala nacional, se refiere a la magnitud de las relaciones entre la economía de un estado y el resto del país.

Es un proceso de crecimiento internacional o mundial del capital financiero, industrial, comercial, humano, político y de cualquier tipo de actividad intercambiable entre países.

La globalización ha sido establecida como uno de los conceptos que organizan la discusión económico política contemporánea. Esta a su vez se ha constituido en una transformación cualitativa del capitalismo y ha desarrollado una nueva relación de interdependencia más allá de los estados nacionales.

Todos los días, los periódicos están llenos de noticias que nos recuerdan que las organizaciones han adoptado un enfoque global. Los noticieros hablan, con frecuencia de asuntos como las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas. No es raro leer acerca de empresas japonesas que

---

<sup>18</sup> FAZIO Vengoa, Hugo, et al. Globalización, incertidumbre y posibilidades. Política, comunicación, cultura. TM editores. Colombia. 1999. p. 3

están avanzando en los mercados de Estados Unidos ni de empresas estadounidenses que están progresando en los mercados de Japón, etc.

En la administración de principios de este siglo (XXI), el punto central es lograr los mayores niveles de competitividad, que empujen hacia la tarea de estar en constante evolución, progreso y luchar por mantener altos niveles de calidad en los productos sean del área que sean (biotecnológicos, científicos, industriales, etc.), para ofrecer lo mejor del mercado.

Los elementos definatorios de la globalización pueden resumirse de la siguiente manera:

1. El significado y la creciente importancia de la estructura financiera, lleva a que el papel de las finanzas predomine sobre la producción.
2. La importancia en el aumento de la estructura del saber, se dice que el conocimiento ha llegado a ser un importante factor de la producción.
3. El aumento en tecnologías, en la transnacionalización de éstas así como en el riesgo creciente de su rápida obsolescencia.
4. El ascenso de corporaciones multinacionales: se dice que las corporaciones no tienen más alternativa que transformarse en corporaciones globales y transnacionales, junto con los bancos transnacionales, que se han transformado en los poderes mucho más influyentes que los estados nacionales y sus propias economías.
5. Fortalecimiento de esquemas que constituyen un paradigma en cuanto a la construcción de una nueva forma de vida, más homogeneizada mundialmente y un sistema comercial basado en el proceso contemporáneo de articulación e

interdependencia entre sistemas económicos de los múltiples países y regiones del mundo que entrecruzan sus capitales financieros.

Así pues, la globalización ha transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus organizaciones, sus operaciones, pero sobre todo, ha tenido un impacto muy importante en la organización misma, por lo que el perfil de sus integrantes es distinto.

Dichas diferencias se explican en virtud de que:

- 1) la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad en que éstas aparecen y se transforman, se han vinculado también con las nuevas exigencias de formación y desarrollo de recursos humanos, y con la obsolescencia y el cambio en las ocupaciones.
- 2) el surgimiento de nuevos actores en la economía ha determinado que ya no se compete solo hacia adentro de cualquier país, sino que las economías se encuentran inmersas en este mundo globalizado e interrelacionado, propiciando la competencia con nuevos actores y exigiendo a las empresas mayor calidad y productividad, así como el desarrollo de nuevas estrategias competitivas.
- 3) El creciente poder de los mercados ha propiciado la falta de sincronización entre el desarrollo de la economía y el empleo en los países, así como cambios en la demanda con ciclos más cortos de vida de los productos, lo que exige a las empresas la atención de nuevas y cambiantes necesidades de los consumidores.

### **2.1.3 Efectos de la globalización**

Entre los efectos más importantes de la globalización se encuentran la estandarización de productos y servicios, la apertura de barreras arancelarias y las economías de escala. La estandarización de productos significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye (si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región, este ya no es un producto estándar). La apertura de las barreras arancelarias, ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que tengan acceso a muchos países. La economía a escala puede hacer un negocio más competitivo con estrategias poco costosas, utilizando la capacidad de su infraestructura, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.

La globalización ha provocado la creación de grandes corporaciones en ciertos sectores industriales, propiciando que algunas pequeñas y medianas empresas sean vendidas a esas corporaciones.

Ante los efectos de la globalización que impregnan toda la vida social, económica, cultural, educativa de nuestro país, es indudable que en materia educativa haya modificaciones y ajustes que permitan enfrentar los cambios en la economía y la tecnología los cuales están reafirmando la relevancia de la educación integral y permanente del hombre ya que, es relevante el capital intelectual de las organizaciones, el cual se define como la suma de los conocimientos que poseen todos los integrantes de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva. Por lo tanto, es evidente que uno de los principales desafíos a enfrentar, es la transformación de los sistemas de formación y capacitación.

Ahora no solo demanda mayor capacitación y formación a los trabajadores, sino también a los propios empresarios, en especial a los de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que les exige desarrollar y actualizar conocimientos y

habilidades para ejercer exitosamente su actividad, constituyéndose como comunidades de aprendizaje o en "organizaciones inteligentes" como se les ha denominado.

#### **2.1.4 La capacitación como herramienta para enfrentar la globalización**

Como hemos visto, los cambios en el mundo han sido vertiginosos en los últimos años, la nueva geografía política, las nuevas condiciones de la economía, los procesos de integración económica, son tan solo algunos ejemplos que muestran cómo el presente siglo es poco parecido a las décadas pasadas. Estos cambios han afectado de diversas maneras los diferentes campos del quehacer humano, incluyendo por supuesto el mundo del trabajo. Así por ejemplo, la rápida transformación y necesidad de recambio de las tecnologías en los centros de trabajo, la mayor complejidad de la competencia entre las empresas, ya no sólo a nivel nacional sino ahora a nivel internacional, el creciente poder de los mercados financieros, son factores que han venido afectando de manera directa a las empresas y por consecuencia a los trabajadores.

Timothy Heyman<sup>19</sup>, señala que México fue también pionero en sufrir las consecuencias inesperadas de esta globalización, con la crisis financiera que estalló en diciembre de 1994. Una devaluación relativamente pequeña del 15% desató una ola de especulación contra todos los instrumentos de inversión operados en México y fuera de él. Estas inversiones e inversionistas en los mercados de acciones, de deuda y de derivados interactuaron entre sí para ocasionar un crac financiero: una exageración irracional en la devaluación del peso, en el alza de las tasas de interés, y en la caída del índice accionario y de los precios y de los bonos internacionales. No obstante, el rescate financiero orquestado por el gobierno estadounidense entre enero y marzo de 1995 no hubiera sido posible sin el mismo proceso de globalización

---

<sup>19</sup> HEYMAN, Timothy. Inversión en la globalización. Análisis y administración de las nuevas inversiones mexicanas. Milenio, México, 1998 p. 35

simbolizado por el Tratado de Libre Comercio implementado en 1994. Este rescate facilitó la recuperación financiera de 1995 y la economía de 1996. A su vez, la competitividad de la industria mexicana, resultado de la globalización comercial de los años 1986 a 1994, hizo posible el auge en las exportaciones mexicanas después de la devaluación de 1994, que fue causa importante de la recuperación económica. En este contexto, pareciera irse perfilando en el mundo laboral (considerando empleadores y trabajadores), la opinión generalizada de que una de las estrategias necesarias para sobrevivir es poner mayor atención en la formación profesional permanente de sus recursos humanos<sup>20</sup>.

Decía un empresario: "...los programas de capacitación incorporados en nuestras empresas, programas que deben incluir a los dueños y directivos, programas que deben abandonar la obsoleta idea que la capacitación es inútil y peligrosa, para renovarla como la herramienta más efectiva con que podemos contar para sobrevivir a la globalización", REYES, Eduardo" <sup>21</sup>

Lo importante a destacar es que este tipo de percepciones se han venido traduciendo en una cierta conciencia empresarial sobre la necesidad de cambiar y romper los paradigmas que en materia de capacitación se tenían en México hasta hace pocos años, y que aun muchos empresarios comparten y se resisten a abandonar, y que consisten en ver a la capacitación como algo caro y casi siempre inútil, que había que capacitar sólo porque la ley laboral lo señalaba, aparte de compartir el eterno temor de que una vez capacitada una persona se vaya a otra empresa.

"La capacitación debe ser un proceso continuo debido a que los cambios en las condiciones tanto internas como externas implica que una organización realice los

---

<sup>20</sup>Para efectos de este trabajo se utiliza el término "formación profesional" como un concepto amplio y genérico, consistente en el conjunto de acciones encaminadas a desarrollar o mejorar las aptitudes de las personas para y en el trabajo.

En ese sentido vemos a la "capacitación" como una modalidad de la formación profesional. En el desarrollo de este trabajo, estos términos, en ocasiones se utilizan como sinónimos.

<sup>21</sup> CONCAMIN. Globalización y capacitación. En: Foro de Capacitación para la competitividad. Concamín, México, 1999, p.14

ajustes necesarios para adaptarse rápidamente. Si las personas que integran una organización no están preparadas para el cambio, es casi seguro que la empresa tienda a desaparecer. Ante la presente apertura comercial y globalización económica es por demás evidente que las empresas tienen que ser competitivas si quieren ocupar un lugar dentro del mercado mundial a través de los empleados ya que ellos son la principal fuente por la que se genera un valor agregado a los productos y servicios, lo que a su vez se traduce en una ventaja competitiva. Hay varias formas para ser competitivo; se necesita crear un producto con mayor calidad que la de los competidores; proporcionar mejor atención y servicio a los clientes; lograr menores costos de fabricación que los competidores o, simplemente, proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. Como podemos ver en los ejemplos anteriores es fundamental la participación del factor humano y esto sólo se puede lograr a través de la capacitación" <sup>22</sup>.

Por su parte, Rugman, Alan y Richard Hodgetts, mencionan que "únicamente con gente capacitada en todos los niveles se tendrán mejores condiciones de competencia, no sólo en el ámbito nacional, sino en el internacional. Para que las empresas puedan sobrevivir en este ambiente de competencia y globalización es necesario contar con trabajadores que tengan la capacidad de tomar decisiones oportunas para la solución de problemas, además de tener la capacidad de comunicar claramente sus ideas a sus compañeros de equipo para lograr soluciones conjuntas, de esta manera se logra un compromiso más estrecho entre los objetivos de la organización y los del individuo. Otra forma para que las empresas puedan enfrentar el reto de los negocios internacionales es destacando en tres áreas. Primero, han de mantener la competitividad económica. Segundo, deben influir en las regulaciones comerciales para que el resto de las naciones abran sus fronteras a los bienes y servicios del exterior y estar dispuestos a comprar y vender en el comercio mundial. Tercero, deben desarrollar una orientación global que les permita operar como empresas

---

<sup>22</sup> ZARAZÚA Vilchis, José Luis. "Capacitación: un proceso continuo y programado para hacer frente a la globalización." En: Gestión y estrategia No. 15 / Enero-Junio. 1999 /UAM-A, p. 4



multinacionales, no como simples compañías locales que llevan a cabo negocios en el exterior", <sup>23</sup>

Es relevante tomar conciencia de que para ser mejores, tenemos que competir con los mejores. Y si el objetivo es vender nuestros productos en los mercados grandes, se necesita pensar en grande y no conformarse con hacer productos de calidad regular o lo que es peor esperarse a que otro país lo fabrique. Si el objetivo es ingresar y permanecer en el mercado más grande del mundo, es necesario tener gente preparada y actualizada capaz de enfrentar los cambios tecnológicos y estar a la vanguardia en información. Muchas expectativas de crecimiento y desarrollo de los mexicanos se pierden por la falta de información, conocimiento y actualización.

También debe generarse un cambio de actitud por parte del empleado hacia la capacitación, porque en algunas ocasiones la gente se rehusa a ser capacitada, y por parte de los empresarios deben ser más justos y equitativos en el reparto de los ingresos generados por la empresa. Porque en la medida de que el trabajador tenga una condición de vida decorosa, su actitud hacia el trabajo va a ser diferente. En estos tiempos de cambio ya no funciona por mucho tiempo "el empresario rico con empresa pobre". El empresario actualmente debe hacer un esfuerzo por distribuir más equitativamente las ganancias que ha generado gracias a sus trabajadores.

En este sentido, una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos es precisamente la capacitación, y reitero, es fundamental dejar de verla como una obligación en materia legal con la que se debe cumplir para evitar sanciones, hay que considerarla como un instrumento de desarrollo tanto para la empresa como para el individuo, porque si se imparte correctamente, la capacitación genera resultados positivos para todas las partes involucradas en el funcionamiento de una organización. Así es: la capacitación es una inversión que el empresario debe realizar si desea adaptarse rápidamente a

---

<sup>23</sup> Rugman, Alan y Richard Hodgetts. Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica. McGraw Hill, México, 1997. p.14

los constantes cambios que el medio exige. Estas transformaciones exigen que las empresas cuenten con gente preparada que ayude a resolver problemas, para afrontar los retos que se presentan recientemente en los negocios, es necesario contar con personal productivo que elabore bienes y servicios de calidad con el propósito de que la empresa pueda competir y mantenerse en un mercado globalizado.

Por lo tanto, es de vital importancia para una organización lograr la calidad de sus productos a través de su gente. Para tener gente productiva es indispensable brindarles capacitación, no prácticas "relámpago" sin una planeación ni elaboración adecuada, ya que esto resuelve el problema momentáneamente pero no forma en el empleado la necesidad de continuar preparándose ni, mucho menos, desarrollarse en una organización que "improvisa". Es necesario que la empresa se preocupe por sus recursos humanos y que los apoye en la formación continua para tener, no sólo mejores trabajadores sino también mejores seres humanos. Si la capacitación se imparte de manera continua se generará en el individuo un interés hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

Este cúmulo de conocimientos de los trabajadores es lo que realmente puede llevar a las empresas al éxito o al fracaso, ya que, para quienes todavía lo dudan, las personas son lo más importante en una organización y son ellas precisamente las que generan el resultado de las operaciones. El personal bien capacitado es capaz de ofrecer continuamente un valor adicional a todo lo que produce, sin embargo, en buena parte de nuestras organizaciones no se le da la importancia debida al factor humano, ya que muchas veces existe oferta excesiva de mano de obra que puede ser adquirida por los empleadores.

Es necesario darle un giro a esta situación debido a que el nuevo ambiente de negocios no permite que las empresas operen con empleados que no desarrollen su

creatividad y a quienes no se les permita innovar para contribuir a mejorar su empresa. Un empleado sin motivación permanecerá en la empresa mientras consigue otro trabajo que cubra sus expectativas. De tal manera que para medir la calidad del personal en una empresa es importante considerar el nivel de desempeño que obtiene a través de la capacitación y si ésta es continua, impulsará al individuo a ser mejor cada día. Por lo tanto, tendrá mayor capacidad para adecuarse a las nuevas necesidades y ayudará a su empresa a poder competir en un mercado cada vez más amplio.

## **2.1.5 Competencias laborales**

### **Antecedentes**

Dentro del contexto antes mencionado, uno de los principales desafíos a enfrentar en este inicio de siglo es la transformación de los sistemas de formación y capacitación, en virtud de su importancia para la generación de conocimiento en las sociedades contemporáneas.

"El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población".<sup>24</sup>

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, CONOCER<sup>25</sup>, remarca que hoy se reconoce que el aprendizaje ocurre en diversos ámbitos y en

---

<sup>24</sup> [www.conocer.com](http://www.conocer.com)

<sup>25</sup> Es la instancia reguladora del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y por su conducto a los Centros de Evaluación acreditados y Evaluadores Independientes.

distintas formas y circunstancias, por lo que se trata de un proceso dinámico e inherente a la naturaleza humana y que se desarrolla a lo largo de toda la vida del individuo. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla, tanto para actuar en el medio laboral como para desenvolverse en los diferentes ámbitos en los que participa: la familia y la sociedad en general. Por ello, resulta cada vez más necesario fomentar una cultura de la educación para toda la vida, que sea flexible, de calidad y pertinente a las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios.

En consecuencia, el enfoque de competencia laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo. Pero, ser más competitivo no sólo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral.

En una época reciente, sobre todo en la década de los años noventa, en México se empiezan a actualizar y modernizar las estrategias sobre la formación y la capacitación para hacer frente a los desafíos de la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y los cambios que estos desafíos producen en los servicios de capacitación para el trabajo y de educación tecnológica. En este período se han hecho múltiples consultas a los sectores productivos sobre el tema. Se hicieron diversos diagnósticos sobre la educación técnica y la capacitación, y se revisaron también experiencias internacionales. "De las acciones efectuadas, se evidenció que la población trabajadora posee una base educativa deficiente, ya que el promedio actual de escolaridad es de 6.8 años y que la única posibilidad que tiene una parte significativa de esta población para adquirir y desarrollar competencias para el trabajo, es

justamente la empresa donde ha prestado sus servicios..."<sup>26</sup> Ante tal situación, se ha buscado revalorar la función educativa de la empresa como centro de formación de los recursos humanos.

Agustín Ibarra<sup>27</sup> señala que con esta visión, desde hace poco más de cinco años el Gobierno Federal instituyó al Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

El PMETyC inició su operación en septiembre de 1993 y lo ejecutan de manera coordinada las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social.

El proyecto tiene como propósito general:

Sentar las bases que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación de la fuerza laboral y propiciar que esta formación eleve su calidad, ganando pertinencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores como de la planta productiva nacional.

El PMETyC está conformado por cinco componentes:

- El Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y
- El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).
- Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación.
- Estímulos a la Demanda de Capacitación y certificación de Competencia Laboral.
- Información y Estudios.

---

<sup>26</sup> CONOCER. Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. México 1999, p. 5.

<sup>27</sup> Ibarra, Agustín. "El Sistema Normalizado de Competencia Laboral". En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. SEP, CONOCER, CONALEP. 1996, p. 15

Los dos primeros componentes del PMETyC constituyen los ejes del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El CONOCER es un fideicomiso público no paraestatal que fue instalado el día 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la federación de la misma fecha.

Surge como entidad responsable de operar los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, promoverá, conjuntamente con otras instancias, un proceso de cambio estructural tendiente a convertir a la formación y a la capacitación de personal en el eje central del progreso personal y profesional de los trabajadores, así como la productividad y competitividad de las empresas.

Los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral se contemplan como la forma de operar un régimen de certificación aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme el cual sea posible acreditar conocimientos, habilidades y destrezas (artículo 45 de la Ley General de Educación) independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

El Sistema de Normalización de Competencia Laboral tiene como propósito fundamental:

Promover la construcción o definición de normas técnicas de competencia laboral. Estas normas son los instrumentos que definen la competencia laboral, es decir, definirán las expectativas de desempeño de un individuo en el lugar de trabajo y precisarán los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieran para satisfacerla. Para asegurar su relevancia y alcance nacional, dichas normas serán determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores de las distintas ramas de la actividad económica, organizados en Comités de Normalización de Competencia Laboral.

Este último, es un sistema que concibe a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

Por su parte, el Sistema de Certificación de Competencia Laboral promoverá el establecimiento de mecanismos de evaluación y certificación que den claridad y certeza sobre la competencia laboral de los trabajadores y de los egresados de las instituciones de educación para el trabajo. Esta certificación será voluntaria, se llevará a cabo con toda objetividad y correrá por cuenta de Organismos Certificadores autónomos.

Los objetivos del Sistema de Certificación de Competencia Laboral son los siguientes:

- Establecer los mecanismos de acreditación de Organismos de tercera parte para realizar la certificación de competencia laboral y por medio de éstos ofrecer servicios de aseguramiento de la calidad y de certificación de competencia laboral.
- Acreditar a las empresas e instituciones educativas interesadas en la certificación de sus trabajadores y capacitandos como Centros de Evaluación y a las personas físicas como Evaluadores Independientes.
- Definir los procedimientos de evaluación mediante los cuales se determine si un individuo posee la competencia definida en la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), dichos procedimientos serán desarrollados por las instancias de evaluación correspondientes.

- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.

## **Qué es la competencia laboral**

Para abordar en forma precisa lo que es la competencia laboral existen múltiples y variadas definiciones. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

A continuación citaré varias definiciones sobre el tema:

CONOCER (México)<sup>28</sup>: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes éstas, son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

INEM(España)<sup>29</sup> : "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

---

<sup>28</sup> CONOCER. "La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas". Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

<sup>29</sup> INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.



POLFORM/OIT<sup>30</sup>: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello<sup>31</sup>. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Consejo Federal de Cultura y Educación(Argentina)<sup>32</sup>: Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

AUSTRALIA<sup>33</sup>: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

ALEMANIA<sup>34</sup>: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los

---

<sup>30</sup> DUCCI, María Angélica. "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional". En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

<sup>31</sup> OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> GONCZI, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996

<sup>34</sup> BUNK, G. P. "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". Revista CEDEFOP No. 1. 1994

problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)<sup>35</sup>: En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Se puede decir entonces que la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral.

Bajo la idea de que la educación constituye el activo más valioso con el que cuentan las personas para mejorar sus condiciones de existencia y convivencia social, la educación bajo el enfoque de competencia laboral busca facilitar a los individuos la adquisición de los conocimientos y habilidades que les permitan ser competentes para el desempeño de una determinada función productiva en distintos contextos de trabajo y, en este sentido, mejorar sus condiciones de ingreso y permanencia en el mercado laboral, así como responder a sus necesidades de desarrollo integral y de progreso personal.

El enfoque de competencia laboral señala que, está centrado en el individuo, basado en la demanda, diseñado desde la lógica del trabajo y a partir de las necesidades del

---

<sup>35</sup> [www.conocer.com](http://www.conocer.com)

aparato productivo, que además posibilita la integración y permeabilidad institucional; en otras palabras, un esquema que reconoce al individuo, sus conocimientos y lo que sabe hacer, independientemente de dónde, cómo y cuándo lo haya aprendido, planteamiento que por supuesto puede ser cuestionable e incluso motivo de otro trabajo de tesis.

Este enfoque propone la definición de programas de capacitación flexibles y modulares, y no solamente con carreras basadas en especialidades o disciplinas, sino vinculados con lo que realmente se da en el mundo del trabajo; esto es, la integración de competencias de distinta naturaleza. Además, no solo facilita la formación de los individuos, sino que también la estimula a lo largo de toda su vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado de trabajo sobre lo que los individuos saben hacer. En ese sentido, toma especial relevancia el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Ahora bien, una vez que revisado un poco el contexto general en el que nos encontramos me interesa mencionar propiamente los fines de la capacitación.

## **2.2 Fines de la capacitación**

Los fines de la capacitación están orientados a satisfacer las necesidades, por un lado, de la operación de la empresa para lograr los objetivos, y por otro, contribuir al desarrollo integral de los individuos (profesional, intelectual, cultural, social, familiar, físico, económico, etc. Ver gráfico 1), que participan en el proceso productivo. El

trabajador como ser humano sea capaz de trascender y transformarse en el ámbito organizacional, profesional y personal, en al menos tres dimensiones interrelacionadas, la corporal, la intelectual y la emotiva, que de forma integral interactúan y se relacionan activamente.

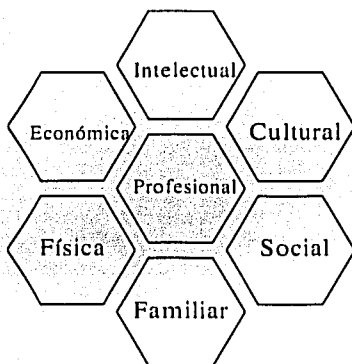


Gráfico 1. En el desarrollo profesional del individuo se debe considerar la parte física, económica, intelectual, cultural, social y familiar.

Mario Rodríguez, menciona que "la capacitación busca el crecimiento personal de los individuos; el aumento de la productividad; mejoramiento del clima laboral; actitud de colaboración; disminución de riesgos del trabajo"<sup>36</sup>.

Lo anterior, se logra a partir de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y/o modificar actitudes para que los individuos o grupos:

- Desempeñen eficazmente el trabajo en su puesto actual o en uno nuevo.
- Mejoren su comunicación, colaboración y trabajo en equipo, tanto con los compañeros de su área como con los demás de la empresa.

<sup>36</sup> RODRÍGUEZ Estrada, op.cit., p. 45

- Aprendan otro puesto para responder a las necesidades cambiantes de la organización y puedan crecer junto con ella.
- Mantengan, mejoren o cambien el clima laboral.
- Mejoren la calidad de vida en el trabajo y la personal, a partir de aquella.
- Cumplan con las disposiciones legales en materia de capacitación.
- Crezcan como personas y puedan vivir mejor.

También la capacitación trae beneficios claros tanto para las empresas como para el personal que la constituye. A continuación mencionaré algunos:

#### **Beneficios al trabajador:**

- Promueve el desarrollo personal y profesional.
- Motiva la participación en el trabajo y lealtad<sup>37</sup> a la empresa.
- Mejora el conocimiento en el puesto
- Incrementa la productividad y calidad en el trabajo

#### **Beneficios a la empresa:**

- Fomenta la autenticidad, apertura y confianza
- Ayuda a la preparación de guías de trabajo
- Crea mejor imagen
- Es un vehículo transmisor de información para con los empleados. Promueve la comunicación en toda la empresa

---

<sup>37</sup> Lealtad, constituye identidad o pertenencia a la empresa

- Contribuye a la formación de líderes
- Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto
- Considerar, finalmente, la productividad

Reitero que en un proceso de capacitación, tanto el trabajador con la empresa deben obtener beneficios que permita el crecimiento y desarrollo de ambas partes de lo contrario no se están cumpliendo los fines de la misma. Cabe aclarar que para llevar a cabo esta tarea es importante tomar en cuenta alguno de los problemas que ella enfrenta.

### **2.3 Algunos problemas que enfrenta la capacitación**

Los problemas más relevantes a los que se enfrenta la capacitación se pueden clasificar en problemas en el entorno de las organizaciones, que se refiere a todo lo que se encuentra alrededor de ellas y problemas al interior de las organizaciones que son los que resultan de las acciones o decisiones inherentes a ellas.

A continuación mencionaré sólo algunos de los problemas tanto en el entorno como al interior de las organizaciones.

#### **Problemas en el entorno de las organizaciones**

1. Hay una enorme falta de asesoría confiable. Existen en el mercado de la capacitación cantidad de despachos e instructores, si embargo, la mayoría de ellos son gente improvisada que utiliza a la capacitación como una mina de oro. Esto trae como consecuencia, el desprestigio de la actividad.
2. Falta de planeación y políticas reguladoras confiables y coherentes. Los esfuerzos que hacen el gobierno y los organismos privados, son limitados,

entonces se hacen propuestas, en ocasiones, sin evaluar la viabilidad de ellas, convirtiéndose en soluciones políticas que responden a intereses de la misma índole.

3. Es necesario hacer programas integrados educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores. Que exista un vínculo entre el sistema educativo formal y el aparato productivo ya que la educación tradicional no proporciona los elementos necesarios para ajustarse a los requerimientos de las empresas.

### **Problemas al interior de la empresa**

Ya que expuse algunos de los problemas alrededor de las organizaciones, ahora mencionaré lo que llega a suceder al interior de ellas.

1. No hay suficiente credibilidad. Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación; la consideran un gasto o una obligación en materia legal.
2. Existen muchos despachos de capacitación, que en ocasiones sólo buscan lucrar y obtener beneficios personales, que desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos. En caso de los administradores y facilitadores de la capacitación que están dentro de la empresa, no siempre, están bien preparados, carecen de herramientas pedagógicas, etc.; se tiene la falsa idea de que la capacitación es una actividad sencilla que cualquiera puede realizar, cometiendo errores desde la planeación específicamente técnica en el diseño de las acciones hasta la ejecución y evaluación del proceso.
3. Hay obstáculos internos o resistencia por parte de las mismas personas ya sea porque no quieren asistir a la capacitación o porque sus jefes no les autorizan la salida porque tienen carga de trabajo, porque no se puede detener la producción,

en fin, múltiples argumentos que son consecuencia de una mala administración del tiempo.

4. Con la visión de que la capacitación es un gasto, en muchos casos los empresarios no invierten en ella por lo que los programas de capacitación son pobres y limitados. En el mejor de los casos, los programas se ajustan a cumplir con los requisitos mínimos que la ley plantea.
5. No hay un seguimiento al impacto de los programas de capacitación. No se evalúan los esfuerzos del área de capacitación, no hay seguimiento a los cambios en las pautas de conducta de los participantes en el trabajo, no se verifica si los conocimientos se están aplicando en el puesto de trabajo, no hay una evaluación costo-beneficio, etc.
6. No siempre se le asigna el presupuesto necesario; además sobrevive únicamente si no surge otra necesidad dentro de la empresa, es decir, cuando hay problemas financieros, una de las primeras áreas que sufre el recorte de presupuesto es la de capacitación.
7. Falta que los directivos se involucren y participen en los procesos de capacitación, porque un esfuerzo aislado no sirve de mucho, la capacitación no es una varita mágica que por sí sola funcione, requiere de la participación de todos los involucrados en el proceso porque es una cadena. Uno de los problemas comunes es que se capacita al personal operativo y de mandos medios y resulta que día a día, el jefe es un obstáculo para poner en práctica lo que aprendió.
8. Hay una falta de infraestructura y recursos materiales mínimos, que permitan a la capacitación cumplir con sus funciones.



9. En las empresas consideran que una sola persona puede estar a cargo de todo lo que un área de capacitación implica, administrar, planear, ejecutar y evaluar, eso es imposible.
10. En ocasiones, no existe dentro de las empresas, manuales de organización, políticas y procedimientos, análisis y descripción de puestos de trabajo, metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, estándares de producción y ventas, etc., lo que complica la formulación de planes y programas para el desarrollo de los recursos humanos.

Como podemos ver son varios los problemas entorno a la capacitación laboral, sin embargo, nos corresponde conocerlos y actuar en consecuencia.

## **2.4 Marco legal de la capacitación en México**

A lo largo de la historia de México, a pesar de que la capacitación en el campo legal ha recibido una atención permanente, ésta se orientó más bien hacia aspectos teóricos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación, giraba en torno a cómo producir más sin considerar las necesidades de los recursos humanos, los cuales se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para ellos en el trabajo, y mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos.

### **2.4.1 Antecedentes**

Vale la pena recordar que históricamente, como tema jurídico, la capacitación ha estado presente en México desde hace muchos años. "Así por ejemplo, ya en el año de 1870 el Código Civil incluía al contrato de aprendizaje (a través de este contrato, una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz

en dicha labor, que tendría la oportunidad de aprender un oficio y convertirse en maestro), que también se contempló en el Código de 1884. Más tarde la primera Ley Federal del Trabajo de 1931, dedicó el Título Tercero al **contrato de aprendizaje**, que siguió vigente sin modificaciones hasta 1970. En esa evolución del tema, algunos trabajos se refieren a una etapa de consolidación de esta figura (entre 1940-1962), ya que el tema empezó a tomar mayor interés, para pasar posteriormente, al periodo comprendido de 1962 a 1980, a una etapa en donde se buscó una mayor correlación entre las necesidades del aparato productivo nacional y el sistema educativo, para finalmente profundizar esa tendencia hacia la adecuación más estrecha entre estos dos factores, etapa que cronológicamente se ubicaría de 1977 a la fecha"<sup>38</sup>

La Ley Federal del Trabajo de mayo de 1970 suprimió el contrato de aprendizaje, mientras que por otro lado, en la fracción XV del artículo 123 de la Constitución, se estableció la obligación patronal de impartir capacitación a sus trabajadores. Posteriormente, este tipo de planteamientos jurídicos, se traducirían en acciones de política laboral. Así por ejemplo, en 1971 se crea el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, dependiente de la Dirección General del Trabajo, donde se buscó promover la aplicación de las nuevas normas en la materia, y vigilar que en los centros de trabajo efectivamente se capacitara a los trabajadores.

Ya para 1975 el tema empezó a tener un espacio en algunos de los contratos colectivos de la época, como en el caso de la industria azucarera donde se creó el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIC). Para 1976 se crea la Dirección General de Formación Profesional que, en 1977, es transformada en Dirección General del Empleo y Formación Profesional. En el terreno jurídico, en 1978 se dan cambios importantes: reformas al artículo 123 de la constitución (Diario Oficial, 9 de enero de 1978) que más adelante veremos con más detalle. Tres meses más tarde, en abril de 1978, se haría público un Sistema Nacional de Capacitación y

---

<sup>38</sup> FUNDACIÓN BARROS SIERRA. "Educación técnica y formación profesional extra-escolar en México. Evolución histórica y tendencias", citado por REZA Trosino, J.C. "Antecedentes de la capacitación y el adiestramiento en México". Revista Laboral, n° 12, set. 1993, p. 90.

Adiestramiento (Diario Oficial, 28 de abril 1978), con el cual se buscó establecer una coordinación de los esfuerzos en la materia.

#### **2.4.2 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>39</sup>**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos contempla en el título sexto lo relativo al trabajo y revisión social en su artículo 123 que: "toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley".

Establece también (en la fracción XIII) que el Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán en capacitación que:

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

#### **2.4.3 Ley Federal del Trabajo<sup>40</sup>**

A efecto de expedir la nueva garantía que establecía la constitución en favor de los trabajadores, se hizo necesario, establecer los lineamientos en la Ley federal del Trabajo, conforme a los cuales se debería cumplir con esta obligación. Por lo que el 28 de Abril de 1978 se publicaron en el diario oficial de la federación las reformas y adiciones a la ley federal del trabajo destacándose el contenido del nuevo capítulo III

---

<sup>39</sup> <http://www.cddheu.gob.mx/leyinfo/1/123.htm> \* Constitución Vigente - La última reforma aplicada al texto se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 14 de Agosto 2001)

<sup>40</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEXTO VIGENTE (Última reforma aplicada 23/01/1998)

Bis (artículo 153 – A, hasta 153 –X) refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos. Estos aspectos se encuentran plasmados claramente en los siguientes artículos:

Artículo 153-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Para llevar a cabo el proceso de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa es necesario cumplir con las disposiciones legales que van desde realizar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El procedimiento consiste en construir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la STPS, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R, 153F, de la Ley Federal del Trabajo<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Artículo 153-N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en el futuro.

---

programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral. Artículo 153-Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

## Capítulo III. Proceso de capacitación laboral

### 3.1 Elementos del proceso de capacitación

El proceso de capacitación debe considerara primero la detección de necesidades seguida por la planeación y programación de acciones de capacitación, la ejecución de dichas acciones así como por la evaluación y seguimiento de programas.

Al hablar de detección de necesidades es necesario definir qué es necesidad para comprender el origen del tema. Al respecto, existen varias definiciones:

Boydell, señala que "la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte"<sup>42n</sup>.

Por otra parte la UCECA<sup>43</sup> nos dice que la palabra necesidad nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema.

Alejandro Mendoza<sup>44</sup>, coincide con esta definición y agrega que ante una carencia el sujeto, puede estar plenamente consciente o apenas percibirlo.

Una vez definido el concepto de necesidad, debemos definir qué son necesidades de capacitación.

La UCECA plantea que "...al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar sus actividades laborales de manera adecuada dentro de la organización..."<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> BOYDELL H., Tom. A guide to the identification of training needs. British Association, Londres, 1971.

<sup>43</sup> UCECA. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. STPS, México, 1979 p. 10 - 11

<sup>44</sup> MENDOZA, Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas, México, 1991. pág. 18

<sup>45</sup> UCECA. Op.cit., pág.,20

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, plantean que la necesidad de capacitación es " la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa".<sup>46</sup> Es importante mencionar que no siempre un bajo desempeño implica que la persona sea incapaz de desempeñar la actividad que le fue encargada sino puede ser que no reconocen sus habilidades y está mal ubicada dentro de la estructura de la organización.

Por lo que, Alejandro Mendoza dice que el concepto de necesidades de capacitación se pueden presentar en dos niveles.

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro".<sup>47</sup>

Barry J. Smith, habla de que el diagnóstico de necesidades de capacitación, "...se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Por lo tanto, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella"<sup>48</sup>

Podemos decir entonces, que las necesidades de capacitación se originan en el personal que por diferentes razones no tiene los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y/o competencias necesarias para lograr el cumplimiento de objetivos, de la empresa y/o personales, así como cuando existe algún cambio en las actividades de la empresa y en la introducción de nuevas tecnologías para el desarrollo productivo o por cambios en los procesos de trabajo.

---

<sup>46</sup> COLDRICK, Arthur y LYONS, Thomas. Cómo identificar las necesidades de capacitación. Boletín CINTERFOR, núm. 40, julio - agosto, México, 1975, p. 9

<sup>47</sup> MENDOZA, Nuñez, op.cit., pág. 32

<sup>48</sup> J. SMITH, Barry. El ABC de la capacitación práctica". Ed. Mc Garww-Hill. México, 1994, págs. 437

Ahora bien, realizar un sondeo o evaluación diagnóstica, de una situación determinada, en cualquier ámbito del que se hable resulta fundamental porque nos permite conocer la situación, problema, etc, así como realizar acciones concretas y acertadas.

Por ejemplo, un médico necesita conocer el diagnóstico antes de operar o recetar algún medicamento, de otra manera, sería muy arriesgado y en este caso, corre peligro la vida de un ser humano.

En la capacitación sucede algo parecido, no todos los problemas que hay en la empresa se resuelven capacitando al personal pues existen otros elementos en juego como el desempeño, la definición de objetivos claros, definición de perfiles o puestos de trabajo. Por ejemplo, si la empresa no tiene una clara definición del puesto vacante y hace una mala selección de la persona que lo ocupará puede suceder que el desempeño laboral de ésta no sea el más adecuado.

Determinar las necesidades de capacitación nos ayuda a obtener información necesaria para seleccionar temas y elaborar cursos, talleres, u otra actividad que la empresa requiera.

Entonces, la detección de necesidades, es la primera actividad del proceso de capacitación que proporciona información valiosa para la planeación de acciones posteriores; evita gastos inútiles de tiempo, dinero y esfuerzo así como la tendencia de capacitar por capacitar; es la justificación para desarrollar y ejecutar un programa de capacitación; permite relacionar a la capacitación con los objetivos y problemas de la empresa; constituye un importante medio de consolidación tanto de los recursos humanos como de la organización; genera antecedentes del trabajo realizado, además de que permite llevar a cabo un seguimiento y evaluación de las acciones realizadas.



Lo anterior, permite que la capacitación sea un proceso continuo, y que las necesidades tanto del personal como de la empresa se satisfagan en el momento requerido.

Para detectar necesidades de capacitación se puede, por ejemplo, realizar una evaluación de desempeño. Esta función es una de las más significativas de la administración de recursos humanos, pues por medio de ella, se puede saber si las demás acciones fueron diseñadas correctamente. Es decir: con la evaluación del desempeño se verifica si los programas de capacitación han dado resultados, si los programas de inducción son correctos, o bien si las áreas de reclutamiento y selección son eficaces. Otra forma es verificar o actualizar el análisis de puestos y los documentos informativos de la planeación de recursos humanos.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se realiza la planeación de las acciones a seguir. Se definen los objetivos a alcanzar con el programa de capacitación así como los criterios para la evaluación del desempeño. Posteriormente se elabora el contenido del programa en forma específica con el apoyo de las diversas técnicas de capacitación que pueden aplicarse dentro del lugar de trabajo (instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, etcétera), y las que se aplican fuera del mismo (conferencias, videos, actuación, simulación de condiciones reales o lecturas), y se elige cuál o cuáles de ellas son las más indicadas para lo que se requiere.

Finalmente, se debe llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de estos programas de capacitación para verificar su eficacia. Esto se puede realizar estableciendo, en primer lugar, las normas o criterios de evaluación, después debe realizarse un examen previo a la capacitación para determinar el nivel de conocimientos. Para verificar los resultados del programa se debe realizar una evaluación posterior a la capacitación para verificar si el programa logró sus objetivos.

Sin embargo, realizar una detección de necesidades a profundidad enfrenta problemas como:

- El capacitador no recibe compensación alguna por esta actividad.
- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), requiere de gran cantidad de tiempo del capacitador y del empleado.
- Tiene una fuerte restricción de tiempo en el diseño ya que en ocasiones la demanda de capacitación "expres" es común, etc.

Cabe resaltar que en la actualidad, pocas empresas mexicanas, destinan recursos a un área especializada de capacitación y menos las que realizan una DNC a profundidad. En ocasiones, quien realiza este tipo de acciones son algunas empresas grandes que cuentan con una administración moderna y que destinan recursos a la formación y especialización de su personal.

Es importante mencionar que existen diversas clasificaciones de los tipos de necesidades de capacitación sin embargo, en esencia son los mismos, lo único que cambia es el nombre y la forma de clasificarlas. A continuación, haré referencia de dos formas de clasificación la de Alejandro Mendoza que es la clasificación que utilizaré como base para este trabajo, y la de Tom Boydell.

Alejandro Mendoza <sup>49</sup> clasifica las necesidades de capacitación en manifiesta y encubiertas.

#### Necesidades Manifiestas:

Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa , dado que son evidentes.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de

---

<sup>49</sup> MENDOZA, Op cit, p. 37-38

trabajo y procedimientos, representa necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberá impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puesto de que se establezcan los cambios.

Un informe de necesidades manifiestas – por ejemplo, de trabajadores de nuevo ingreso – es relativamente simple y lineal; no involucra datos relativos a producción, ni a rendimiento, como tampoco situaciones influidas por la subjetividad de los informantes o del investigador.

#### Necesidades encubiertas:

Son las que se presentan cuando los trabajadores / empleados, ocupan un puesto de trabajo y presentan problemas en el desempeño de sus actividades, que se pueden derivar de la ausencia u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes y conflictos.

La segunda clasificación es la que realiza Tom H. Boydell<sup>50</sup> y las divide en:

- Organizacionales
- Departamentales
- Ocupacionales
- Individuales

#### Organizacionales

Se dan cuando existen debilidades generales. En este caso está implicada una parte importante de la empresa por ejemplo: el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de políticas internas.

---

<sup>50</sup> MENDOZA, op.cit., pág.39

### Departamentales

Son las necesidades existentes en un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

### Ocupacionales

Se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor, gerente, etc.

### Individuales

Son las necesidades de tipo personal y emanan de cada individuo.

De manera general, podemos decir que la detección de necesidades de capacitación es un procedimiento<sup>51</sup> de tres pasos:

1. Recopilación de datos: Etapa inicial del DNC, monitoreo de información para integrar un cuadro amplio del desempeño de la organización.
2. Investigación: Etapa intermedia. Muestreo de áreas con síntomas de necesidades de capacitación.
3. Análisis: Etapa final. Selección y clasificación de datos de la investigación del DNC y preparación de un informe.

A continuación mencionaré a grandes rasgos, ya que no es motivo de esta tesis profundizar en la elaboración de un DNC, los procedimientos que Alejandro Mendoza sugiere para cada clasificación que él realiza. "Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas y los empleados en las de tipo encubierto. Junto con ello la magnitud de las necesidades y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, condicionan algunas variantes en

---

<sup>51</sup> Entendido como la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado.

los procedimientos por seguir, así como la selección de determinadas técnicas de investigación".<sup>52</sup>

Este diagnóstico agrupa las necesidades manifiestas, en tres categorías:

A) Referentes a algunos conocimientos o información no relacionada directamente con las tareas del puesto.

El procedimiento en este caso es relativamente sencillo, basta con precisar los contenidos que se quieren transmitir y los trabajadores que participarán. Vale la pena conocer el puesto que ocupa cada uno de ellos para planear la actividad de capacitación que se realizará.

B) Las que están relacionadas con alguna tarea del puesto.

El procedimiento se resume de la siguiente manera:

1. Obtener descripción del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas o de los procedimientos anteriores.
2. Elaborar una descripción del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas o de los procedimientos nuevos.
3. Compararlos para definir las tareas con necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas.
4. Especificar a los trabajadores y puestos implicados, así como las características del personal con necesidades.
5. Precisar la fecha en que deben estar satisfechas las necesidades detectadas, ya sea porque se efectuará la transferencia o los ascensos, o se introducirán los cambios tecnológicos.

---

<sup>52</sup> MENDOZA, Op. Cit. p. 47

C) Se refiere a situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, sea de recién ingreso, promoción o transferencia.

El procedimiento recomendado es:

1. Recabar o elaborar una descripción del puesto.
2. Definir estándares de desempeño, si esto es posible.
3. Analizar las tareas.
4. Precisar en qué es necesario capacitar.
5. Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
6. Indicar la fecha en que las necesidades deben quedar satisfechas.

En el caso de las necesidades encubiertas, la complejidad del procedimiento es mayor. "Las necesidades de capacitación no previsible son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su determinación. La razón de ello es muy simple, dado que se encuentran inmersa dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos...Por otro lado, conviene recordar que uno de los criterios que más ampliamente se emplean como punto de referencia para definir las necesidades, cambia con el tiempo y está expuesto a fuerzas ajenas a la empresa y al propio trabajador en muchas ocasiones: el desempeño".<sup>53</sup>

De manera general, el procedimiento para determinar necesidades encubiertas puede iniciar en la **empresa completa, en un área crítica, en un puesto** o puede ser de **una situación crítica**.

---

<sup>53</sup> MENDOZA. Op.cit. p. 52

La detección de necesidades en la **empresa completa** requiere:

1. Buscar evidencias generales como, políticas de la empresa y objetivos, desempeño de la empresa, desempeño gerencial, desempeño de la supervisión, desempeño del operador, movimiento de personal, quejas de los clientes, frecuencia de conflictos entre áreas, revisión de ventas, costos directos del trabajo, etc.
2. Seleccionar las áreas críticas, a partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas y jerarquizarlas con base en el grado de impacto en el logro de objetivos y metas de la empresa, monto de las pérdidas, que ocasiona, entorpecimiento de las labores de otras áreas, etc.

La detección de necesidades en **área crítica** requiere del paso 1, 2 y

3. Especificación de evidencias en el área crítica.

La detección de necesidades de un **puesto crítico** requiere del paso 1, 2, 3 y:

4. Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.

La detección de necesidades en **situación crítica** requiere del paso 1, 2, 3, 4 y:

5. Selección de técnica y elaboración de instrumentos de investigación.
6. Aplicación de técnica (s) de DNC.
7. Análisis de información
8. Elaboración del informe de DNC

Una vez elaborado el informe se planean las actividades de capacitación que se utilizarán para enfrentar las necesidades detectadas.

Ahora bien, para determinar las necesidades de capacitación nos podemos apoyar en algunas técnicas. Se entiende por técnica al conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor. Las técnicas para la detección de necesidades pueden ir desde una simple pregunta (por escrita u oral) hasta un complejo diseño de investigación.

"Hay que estar conscientes de que las técnicas para detectar necesidades de capacitación, han sido descritas con especial referencia a las necesidades encubiertas..."<sup>54</sup>

A continuación sólo enunciaré algunas de las técnicas utilizadas para realizar un DNC.

### Entrevista

Interrogatorio cara a cara, dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de otra persona (entrevistado), para conocer por medio del diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico; es de aplicación individual. Puede ser estructurada, utilizando preguntas concretas con respuestas determinadas fácilmente cuantificables, o semiestructurada, por medio de preguntas abiertas sobre aspectos generales que requieren de un proceso de análisis y de síntesis de la información recabada.

### Observación

Una de las técnicas a menudo utilizadas para realizar la detección de necesidades es la observación, ésta consiste en que el investigador pone toda su atención a lo que sucede en torno a un hecho o situación determinada y realiza un examen minucioso, para lo cual debe generar una lista de los elementos que considera importante observar en función, claro está, del objetivo previamente establecido por él.

---

<sup>54</sup> MENDOZA, Op. Cit., p. 70.



### Cuestionario

El cuestionario es una modalidad de la entrevista, aunque su aplicación puede ser autoadministrable, es decir, puede ser colectiva ya que su alcance abarca a mayor cantidad de personas. El diseño puede ser con preguntas cerradas o abiertas, sin embargo, es importante considerar que las preguntas cerradas pueden limitar la capacidad de expresión del entrevistado. Una de las bondades de esta técnica es que al ser un instrumento impreso ahorra tiempo en su aplicación, y si está bien elaborado, el procesamiento y análisis de la información son relativamente sencillos.

### Encuesta

Obtención de información a través de la aplicación individual o grupal de un instrumento, cuestionario, guía o formulario en el cual el investigador recaba las respuestas de las personas, en torno a cuestiones que el investigador les va planteando de manera organizada.

### Prueba de desempeño

Son instrumentos estandarizados para medir el grado de dominio de un trabajador respecto a los conocimientos, habilidades, destrezas, teórico – prácticas, necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.

### Reunión de grupo tipo corrillos

Técnica grupal dirigida por el investigador, ampliamente participativa, a veces dividida en subgrupos, analizan alguna cuestión y emiten información necesaria para satisfacer necesidades de capacitación.

### Tormenta o lluvia de ideas

Los miembros de un grupo exponen libre y espontáneamente sus ideas o punto de vista acerca de algún tema o pregunta específica con la finalidad de promover la producción de gran cantidad de datos, opiniones, soluciones, etc., que en un segundo momento se analizarán con todo cuidado.

Como ya mencioné, éstas son sólo algunas de las técnicas para detectar necesidades de capacitación, sin embargo, el motivo de este trabajo de investigación no es precisamente realizar un estudio exhaustivo de ellas sino simplemente mencionarlas.

Una vez realizada la detección de necesidades se plantean la(s) acciones de capacitación a seguir, pueden ser una o varias las estrategias para responder a las necesidades detectadas. En otras palabras es definir el diseño como la tarea de planteamiento de la actividad de capacitación.

Un plan de capacitación y adiestramiento "es el conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica. STPS, 1984".<sup>55</sup>

Un programa de capacitación "es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento de un determinado puesto de trabajo. STPS, 1984".<sup>56</sup>

Para diseñar un programa, es necesario elegir sus contenidos. Se debe definir a qué personal va dirigido, el qué y para qué de la capacitación y desarrollar un plan de instrucción que es el diseño más puntual y específico de las actividades y finalmente

---

<sup>55</sup> Citado en REZA Trosino, Jesús Carlos. El ABC del administrador de la capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos). Panorama. México. 1995. p. 130

<sup>56</sup> Ibidem. p. 133

se realiza una evaluación del programa a través de una evaluación de desempeño o seguimiento en el trabajo.

Generalmente, las actividades de instrucción predominantes en los programas de capacitación son los cursos, que se define como "el conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento, delimitado en tiempo y recursos determinados, cuya finalidad es que los participantes adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades o modifiquen actitudes".<sup>57</sup>

En el diseño de un curso se incluyen los objetivos, contenidos, recursos didácticos, técnicas didácticas, tiempo aproximado de las actividades, y una evaluación que puede ser de los contenidos o del mismo curso. Toda esta información se concentra en una guía de instrucción o guía didáctica, que facilita la ejecución del mismo.

Ya que se tiene el programa sigue la puesta en marcha de las acciones de capacitación, en otras palabras es la implementación de los proyectos contenidos en los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Una vez ejecutadas las acciones de capacitación, como en todo proceso, la evaluación resulta necesaria para poder medir los resultados, para obtener retroalimentación de las acciones realizadas en función de ver si fueron útiles o no, si cumplieron los objetivos, si fueron las acciones adecuadas y las necesidades quedaron cubiertas o hay que cambiar la estrategia, porque la capacitación debe evidenciar su valor para la empresa en términos de resultados favorables, beneficios para la empresa y para los trabajadores. Tales beneficios se visualizan en incremento en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador, a largo plazo.

---

<sup>57</sup>Ibidem. p. 106

En este sentido, la evaluación permite, obtener parámetros del desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materiales didácticos, etc.

También permite verificar el aprovechamiento del personal capacitado en los procesos de instrucción en los cuales participa y se obtiene la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de capacitación.

Permite justificar un programa de capacitación ya que el administrador de la misma, debe considerar y categorizar los costos y calcular el costo real, tomando en cuenta el costo por hora de capacitación, de la reproducción de materiales necesarios, instructores (si son internos o externos), gastos de viaje (si es el caso), apoyos didácticos (películas, conferencias, etc.), renta de espacios (salas, aulas, etc.) si no cuentan con ellas dentro de la empresa. De esta manera, se tiene que justificar tanto un programa como el área de capacitación.

## **3.2. Elementos para el diseño de un curso de capacitación**

### **3.2.1 Planteamiento de objetivos**

"Los objetivos de aprendizaje se definen como enunciados técnicos que constituyen puntos de llegada de todo esfuerzo intencional y, como tales, orientan las acciones que procuran su logro y que determinan predictivamente la medida de dicho esfuerzo."<sup>58</sup> Son los puntos de llegada que orientan las acciones de instructores y participantes.

Los objetivos giran alrededor de las necesidades que se desean satisfacer, por lo tanto plantean lo que se pretende alcanzar. En este caso, los objetivos deben ser una respuesta a las necesidades del personal y de la empresa. Cualquier objetivo

---

<sup>58</sup> LAFOURCADE, P. Planteamiento, conducción y evaluación en la enseñanza superior. Kapeluz, Buenos Aires, 1974, pp. 16-40

que se plantee debe ser claro, preciso y conciso; debe tener como sujeto de la acción al alumno; debe comunicar en forma sencilla y comprensible, lo que se desea alcanzar con la actividad educativa (curso, taller, seminario, etc.); definir el área de contenido que se abarcará.

Los objetivos se pueden plantear en tres niveles:<sup>59</sup>

1. **Objetivos generales:** Expresan conductas últimas, capacidades adquiridas por el participante cuando todo el proceso de aprendizaje de una unidad, curso, etc. ha ocurrido.

En la elaboración de objetivos generales, suelen utilizarse verbos como: tomar conciencia, valorar, apreciar, juzgar, evaluar, etc.

2. **Objetivos particulares:** Expresan aquellas conductas básicas que, integradas, nos llevan al logro de los objetivos generales. Estas conductas básicas necesitan estar cuidadosamente seleccionadas, ya que constituyen la pieza que, si faltan o están deficientes, nos impiden alcanzar las conductas últimas.

En la elaboración de objetivos particulares, suelen usarse verbos como: conocer, comprender, aplicar, analizar, sintetizar, etc.

3. **Objetivos específicos (operacionales):** Expresan conductas observables que se manifiestan en el alumno como evidencia de haber logrado el aprendizaje. Las condiciones que muchos autores señalan como indispensables para la elaboración de objetivos, se refieren precisamente a este nivel de objetivos.

En la elaboración de objetivos específicos, suelen usarse verbos como: identificar, señalar, indicar, reaccionar, mencionar, describir, distinguir, diferenciar, formular, explicar, determinar, seleccionar, organizar, definir, enumerar, etc.

---

<sup>59</sup> MORENO Bayardo. Guadalupe. Didáctica. Fundamentación y práctica. Ed. Progreso, México. 1994. pp. 51-55

El contenido de los objetivos también se puede estructurar con base en las áreas de aprendizaje: cognoscitiva, afectiva y motriz<sup>60</sup>.

1. Área cognoscitiva: engloba todas las etapas referentes a la apropiación del conocimiento por parte de la persona; en ella queda incluida toda conducta que implique procesos de memoria o evocación de los conocimientos y el desarrollo de habilidades y capacidades superiores de orden intelectual.

El campo del conocimiento tiene tantos estadios o facetas, que van desde el simple memorizar, hasta el análisis y la síntesis, se han clasificado las diferentes etapas del conocimiento mediante una taxonomía (sistema que clasifica las conductas que puede lograr el participantes o alumno como resultado del proceso enseñanza-aprendizaje) de los objetivos conocida como Taxonomía de Bloom.

La taxonomía que hace del área cognoscitiva es en los siguiente niveles:

- a) conocimiento
  - b) comprensión
  - c) aplicación
  - d) análisis
  - e) síntesis
  - f) evaluación
- a) El nivel de conocimiento supone memorización. Los verbos representativos de este nivel son: definir, subrayar, enumerar, mencionar, enunciar, describir, etc.

Ejemplo: El participante enumerará los principios básicos en la atención al cliente

---

<sup>60</sup> MORENO Bayardo, María Guadalupe. Didáctica, fundamentación y práctica. Ed. Progreso, México, 1994. p. 61-68

- b) El nivel de comprensión incluye el proceso de explicación, la persona reproduce la información pero en sus propios términos, interpreta o resume, o predice la continuación de una secuencia lógica. Los verbos utilizados son: explicar, ilustrar, resumir, distinguir, transformar, convertir, traducir, predecir, etc.

Ejemplo: El participante explicará los beneficios de una tarjeta de crédito

- c) El nivel de aplicación supone la presencia de situaciones nuevas en las que el individuo utiliza los principios y métodos de la materia para resolver un problema particular, desde luego no idéntico a otros, pues entonces pertenecería al nivel de conocimiento. Los verbos representativos son: calcular, demostrar, usar, preparar, probar, producir, etc.

Ejemplo: El participante demostrará porqué es mejor la tarjeta de crédito Serfin Light que la Banamex Clásica

- d) El nivel de análisis supone la presencia de situaciones análogas en las que el alumno identifica los elementos de la estructura de un todo y explica la relación que observa entre ellos. Implica, desde luego, una transferencia a problemas nuevos. Los verbos representativos de este nivel son: analizar, relacionar, descomponer, diferenciar, discriminar, seleccionar, separar, dividir, etc.

Ejemplo: El participante diferenciará las fortalezas y debilidades de cada una de las tarjetas de crédito.

- e) El nivel de síntesis se refiere al trabajo con piezas, elementos aislados, para arreglarlos y combinarlos hasta integrar un nuevo esquema, propone un plan o redactar una historia originales. Son verbos representativos: coordinar,

organizar, planear, proyectar, diseñar, recopilar, narrar, reconstruir, construir, etc.

Ejemplo: El participante elaborará un guión de manejo de objeciones ante los clientes.

- f) El nivel de evaluación supone capacidad para formular juicios de valor, de carácter cuantitativo o cualitativo, con criterios propios o con aquellos de que fue provisto. Al llegar a este nivel, el trabajo del alumno es totalmente creativo. Los verbos representativos son: justificar, apoyar, sustentar, contrastar, concluir, etc.

Ejemplo: El participante emitirá su opinión sobre la tarjeta de crédito que él solicitaría

2. Área afectiva: Engloba las conductas referentes a sentimientos, valores, actitudes, que se manifiestan en las personas como resultado del proceso de aprendizaje. David R. Krathohl ha hecho una taxonomía afectiva de los objetivos de educación, señalando los siguientes niveles:

- a) recepción
- b) respuesta
- c) valoración
- d) organización
- e) caracterización

Cabe aclarar que esta área, es una de las más difíciles de expresar la conducta esperada. Más bien se alcanzan a percibir rasgos que se pueden interpretar como manifestaciones del logro alcanzado por los individuos.



- a) El nivel de recepción se refiere al grado de sensibilidad que la persona muestra ante una circunstancia.

Ejemplo: El participante seguirá detenidamente la exposición del instructor sobre los valores de la empresa.

- b) El nivel de respuesta, la persona está en disposición de realizar la actividad propuesta voluntariamente, llegando a tener incluso sensaciones de agrado o entusiasmo por realizarlas.

Ejemplo: El participante buscará información que complemente el tema de la utilidad de las tarjeta de crédito.

- c) El nivel de valoración la persona le da un cierto valor a un hecho, fenómeno, comportamiento, etc., además se identifica con ese valor prefiriéndolo a otros, aceptándolo totalmente, que incluso lo promueve con otros.

Ejemplo: El participante preferirá una tarjeta de crédito oro a una clásica.

- d) En el nivel de organización, la persona sitúa y relaciona el valor que ha adquirido, con los que ya posee, o con los que adquirirá; lo integra en ese complejo de valores y luego realiza una jerarquización de ellos, lo que forma su filosofía de vida.

Ejemplo: El participante expone las razones de su preferencia por las tarjetas de crédito oro.

- e) En el nivel de caracterización, la persona actúa en una forma consistente y efectiva; ha definido perfectamente su filosofía y la exterioriza a través de sus actos. Manifiesta una predisposición de actuar de cierta forma, que será característica de su personalidad.

Ejemplo: El participante decidirá recomendar la tarjeta de crédito oro.

3. Área psicomotriz: Engloba todas aquellas actividades que suponen una coordinación neuromuscular para llegar a adquirir destrezas. El tipo de conductas que el individuo exterioriza, relacionadas con esta área manifiestan avances en el dominio del yo, principalmente físico. Para esta área se señalan los siguientes niveles:

- a) imitación
- b) manipulación
- c) precisión
- d) control
- e) automatización

a) En el nivel de imitación la persona se limita a la mera repetición o reproducción de gestos, sonidos, movimientos, trazos, etc.

Ejemplo: El participante reproducirá las rutas de evacuación en caso de siniestro.

b) En el nivel de manipulación, la persona se independiza de la imitación para realizar por sí sola actividades como manejar instrumentos, herramientas, bibliografía, lectura y escritura, etc.

Ejemplo: El participante armará los señalamientos para indicar la ruta de evacuación siguiendo las instrucciones anexas.

c) En el nivel de precisión, la persona es capaz de realizar diferentes actividades que requieren una ejecución de mayor calidad como producir sonidos rítmicos,

ejecutar movimientos sincronizados, elaborar materiales conforme a instrucciones sumamente detalladas, etc.

Ejemplo: El participante encabezará un simulacro para evacuar el edificio en caso de siniestro.

- d) En el nivel de control, la persona, además de conseguir una buena coordinación de sus propios movimientos o ejecuciones, manifiesta una capacidad para coordinar a otros y una visión para rectificar movimientos o procesos. La calidad de su propia coordinación supone ya, la ejecución precisa no sólo de una, sino de varias actividades o movimientos enlazados.

Ejemplo: El participante registrará en la solicitud para tarjeta de crédito los datos que proporciona el cliente.

- e) En el nivel de automatización, la persona ha llegado realmente a adquirir la destreza o el absoluto dominio de las ejecuciones, manifiesta una gran soltura y naturalidad, a tal grado que puede hacerlo bien en una forma casi mecánica.

Ejemplo: El participante manejará el sistema de llamada en espera con absoluta seguridad y destreza.

### **3.2.2 Elección de contenidos**

Los contenidos son la columna vertebral de toda acción educativa. Todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa de capacitación, es la tarea más exigente para el encargado de diseñar la acción educativa (curso, taller, seminario, conferencia, etc.), ya que supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál es el método correcto o más adecuado de organizarlo.

La selección de contenidos, debe tener una secuencia lógica de relación entre ellos; la falta de claridad conceptual consiste en la ambigüedad del mensaje a transmitir. Aunque en ocasiones esta ambigüedad no es percibida de forma inmediata por los participantes, sí lo es cuando pasa un poco de tiempo y comprueban que no hubo ningún aprendizaje significativo para ellos, pues todo lo han olvidado. En los programas de capacitación, el mensaje central de la acción planeada debe poder ser expresado en pocas palabras; no es posible que un programa corto deje a los participantes una gran cantidad de conocimientos.

Para determinar los contenidos, es preciso tomar un criterio que oriente esta tarea. En algunos casos pueden ser los objetivos: la cuestión de qué enseñar se resuelve cuando preguntamos qué puntos se deben considerar en el curso para lograr los resultados esperados. En ocasiones, el tiempo es un factor importante, por ejemplo, si el tema es hablar de costos, la cosa se complica, porque no se puede enseñar costos en dos horas, entonces, se tiene que pensar al revés, hay dos horas para enseñar costos, qué es lo principal que los participantes deben saber.

Es fundamental integrar los contenidos de tal manera que se perciban como una unidad, como una todo organizado y relacionado entre sí.

### **3.2.3 Técnicas didácticas**

Para iniciar toda labor de capacitación, es indispensable que el instructor conozca el o los objetivos de la misma. Una vez que el instructor ha identificado el objetivo, deberá determinar las actividades a realizar por el participante durante el proceso. Para ello, se debe seleccionar las técnicas adecuadas.

Las técnicas didácticas que se pueden emplear son variadas y extensas y la variación será de acuerdo a las condiciones en que el participante deba realizar sus

actividades. Para seleccionar la técnica más conveniente es necesario tomar en cuentas los siguientes factores:

- Los objetivos que se persiguen
- Tamaño del grupo
- Características del grupo (madurez y entrenamiento del grupo)
- Características de los participantes (antecedentes escolares o laborales)
- Condiciones de las instalaciones y del equipo

Las técnicas se deberán seleccionar de acuerdo a ciertos criterios pedagógicos, para que se pueda elaborar guía didáctica (plan de actividades por sesión) y, con ello, garantizar que se llevará al participante a lograr los objetivos del curso.

El instructor deberá identificar si la actividad, según el objetivo del curso, está encaminada a enseñar conocimientos o a desarrollar habilidades.

El siguiente cuadro muestra la relación entre los aspectos a que se refieren los objetivos y el tipo de actividades más convenientes que se pueden seleccionar, así como el grado de retroalimentación que éstas proporcionan<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Cuadro elaborado por José Alberto Cisneros Velásquez para curso de formación de instructores en Grupo de Comercialización Integrada (GCI), México, 1997.

TIPOS DE OBJETIVOS	ACTIVIDAD	REACTUALIZACIÓN
<p>Conocimiento (de datos, procedimientos o procesos)</p>	<p>DE INTERPRETACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresos</li> <li>• Dibujos</li> <li>• Diagramas</li> <li>• Modelos</li> <li>• Mapas</li> <li>• Instrucción verbal</li> <li>• Conferencias</li> </ul> <p>DE OBSERVACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostraciones</li> <li>• Materiales audiovisuales</li> <li>• Fotos fijas</li> </ul>	<p>➤ Menor reactualización</p>
<p>Uso de conocimientos y habilidades</p> <p>Habilidad social</p> <p>Habilidad interpersonal</p> <p>Auto - comprensión</p> <p>Actitudes</p>	<p>DIRECTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión</li> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Trabajo de grupos</li> <li>• Dramatización</li> <li>• Experiencias de laboratorio o taller</li> <li>• Vivencias</li> </ul>	<p>➤ Mayor reactualización</p>

Existen varios libros acerca de estas herramientas de ayuda y apoyo para el instructor o facilitador del aprendizaje. "Generalmente se dividen en rubros como: Presentación y animación, Competencia, Comunicación intergrupal y Desarrollo del conocimiento grupal, que analizan los aspectos básicos de la racionalización del empleo de recursos en grupos de trabajo. Liderazgo, en donde se encuentran los ejercicios que detectan los diversos estilos de mando, así como también concienciar

sobre los posibles cambios que puedan ser recomendables. Retroalimentación, el manejo adecuado de la intervención individual y grupal. Ruptura de hielo, área donde se encuentran los ejercicios tendientes a minimizar las tensiones iniciales de los participantes así como a crear un clima de confianza. Sensibilización, aquí se encuentran los ejercicios que atacan los aspectos personales más relevantes del individuo, dando cabida a la posibilidad de extroversión. Toma de decisiones en grupo, en donde se encuentran los ejercicios dirigidos a concienciar a los participantes sobre el equilibrio del individuo y el grupo en las decisiones".<sup>62</sup>

A continuación mencionaré algunas de las técnicas didácticas que se pueden utilizar como recurso en acciones de capacitación:

## **DIÁLOGO PÚBLICO**

### Descripción y desarrollo

La intención es obtener datos de fuentes diferentes. Puede combinarse con otras técnicas más participativas.

Las personas expertas invitadas, conversan sobre un tópico ante un auditorio, siguiendo un esquema previsto. Un conductor los presenta e invita al público a hacerles preguntas.

---

<sup>62</sup> ACEVEDO, Alejandro. Aprender jugando I. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría. Limusa, México: 2001. p. 11

## **PHILLIPS 66**

### Descripción y desarrollo

Se utiliza para obtener conclusiones y retroalimentación del tema dado. Así como para promover la participación, tomar decisiones observando todas las opiniones de un grupo.

Esta técnica de trabajo en grupo, llamada algunas veces "Técnica de Fraccionamiento", consiste en un intercambio de ideas, en pequeños grupos de seis personas, durante seis minutos para discutir sobre un tema y llegar a una conclusión general. Cada equipo nombra un coordinador y un secretario. Se pide a cada integrante exponga su idea durante corto tiempo; el secretario deberá anotar lo que el equipo opina y se pedirá al coordinador que controle el tiempo de cada uno. El secretario lee las conclusiones y el instructor las sintetiza y presenta al grupo.

## **DRAMATIZACIÓN**

### Descripción y desarrollo

Sirve para analizar, detectar problemas a partir de la escenificación de la situación. Así como observar e identificar roles e inquietudes que surgen en una presentación.

Se selecciona una situación sobre el tema. Se solicita la participación voluntaria de algunos de los integrantes del grupo para que realicen la representación de la situación; mientras que el equipo improvisa la dramatización los demás participantes observan. Cuando terminan la representación los se discute el problema, sacan conclusiones y evalúan el ejercicio.



## **CORRILLOS**

### Descripción y desarrollo

Sirve para resolución de problemas discusión y conclusión, para promover la participación de todo el grupo.

Un grupo pequeño trata un tema o problema en discusión informal conducido por un coordinador. Se divide de 5 a 7 personas, se nombra un moderador y un secretario y se da el tema a discusión.

## **DEBATE O CONTROVERSIA**

### Descripción y desarrollo

El debate es una actividad oral que consiste en la discusión de un tema por parte de dos grupos: Defensores y atacantes. El grupo de personas que defiendan un tema deben estar convencidas del lado positivo, y los atacantes deben estar convencidos del lado negativo. Toma la palabra el primer representante del grupo defensor, enseguida le discute sus puntos de vista el primer representante del grupo atacante, luego el segundo integrante del grupo defensor, defiende las tesis planteadas por su compañero y discute los puntos de vista de su opositor y plantea su tesis, así sucesivamente. El planteamiento, la defensa y el ataque deben hacerse con buenas bases de sustentación. Al finalizar el debate o la controversia, el secretario leerá las conclusiones o las ideas más importantes expuestas por cada grupo debatiente. Generalmente los debatientes son: tres a favor del tema y tres en contra.

## **ESTUDIO DE CASOS**

### Descripción y desarrollo

Esta técnica permite llegar a conclusiones o a formular alternativas sobre una situación o problema determinado.

Consiste en que los instructores, previamente preparen un resumen acerca de una situación o problema que tenga que ver con el tema que se trabaja, bajo la forma de un caso particular. Ya sea por escrito u oralmente se expone y trabaja con los participantes (generalmente se forman equipos).

Los participantes con base en el planteamiento, discuten el caso y posteriormente cada equipo presenta sus ideas, posibles soluciones o interpretaciones, ante el resto del grupo.

El instructor va anotando los puntos relevantes de cada intervención y una vez agotada la discusión, se realiza una síntesis ordenando los puntos y las soluciones sugeridas.

Al final se analizan las propuestas y se sacan conclusiones.

## **LLUVIA DE IDEAS**

### Descripción y desarrollo

Esta técnica sirve para promover la participación de todos, desarrollar el espíritu propositivo y poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tienen acerca de un tema y colectivamente llegar a conclusiones o acuerdos comunes.

Consiste en que el instructor hace una pregunta clara, expresando el objetivo que se persigue. Posteriormente cada participante expone alguna idea acerca del tema (puede ser una o más ideas, eso lo determina el instructor de antemano). Mientras los participantes expresan sus ideas el instructor u otro participante, van anotando en el pizarrón las ideas. Al final, se obtendrán un conjunto de ideas que se analizan en conjunto y se llega a conclusiones.

## **PANEL**

### Descripción y desarrollo

Un grupo de personas expone en forma de diálogo un tema frente a un auditorio; su duración es de sesenta minutos. Esta técnica se emplea cuando las personas son versadas en el tema y están dispuestas a informar al auditorio. Cuando el auditorio tiene iguales experiencias a las de los expertos. Cuando en un grupo surge la necesidad de escuchar a otras personas con experiencia sobre el mismo tema.

Los integrantes son: un coordinador, un secretario relator y de cuatro a seis debatientes. El secretario debe hacer el resumen de todo lo expuesto. De este resumen parte la discusión del auditorio con los expositores. El tiempo de intervención es de uno a dos minutos.

### **3.2.4 Apoyos didácticos**

Los apoyos didácticos comprenden a todos aquellos medios y recursos que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje en un contexto educativo que estimula la función de los sentidos, para acceder más fácilmente a la formación y adquisición de habilidades y destrezas y a la formación de actitudes y valores; es recomendable emplear solo a aquellos que realmente contribuyan a la claridad del mensaje.

Algunas ventajas que tiene utilizar apoyos didácticos son:

1. Proporcionan una base concreta para el pensamiento conceptual y, por tanto, reducen las respuestas verbales sin significado de los alumnos.
2. Tienen un alto grado de interés para los estudiantes
3. Hacen que el aprendizaje sea permanente.
4. Ofrecen una experiencia real que estimula la actividad por parte de los alumnos.
5. Desarrollan continuidad de pensamiento, lo que es especialmente verdadero en el caso de los videos y las películas.
6. Contribuyen al aumento de los significados y, por tanto, al desarrollo del vocabulario
7. Proporcionan experiencias que no se obtienen fácilmente a través de otros materiales y medios y contribuyen a la eficiencia, profundidad y variedad del aprendizaje.

Los apoyos didácticos y en especial las ayudas audiovisuales han demostrado ser medios eficaces de comprensión y motivación, al poder presentarse el contenido de forma concreta, contribuyendo de esta manera a fijarlo de una manera más fácil interesante y duradera "se considera que el 87% de lo que el hombre aprende es a través de la vista, los recursos utilizados deben ser fundamentales. "Hay investigaciones que demuestran que se obtiene un 48% más de ganancia cuando se usa material audio visual, reteniéndose un 22% más de conocimiento después de 3 meses".<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> TECDESA Presentaciones Orales. Material Mimeografiado. México. 1996. p.15

Los apoyos se pueden clasificar en:

#### 1.- MATERIALES DE IMAGEN FIJA

- Pizarrón
- Transparencias
- Acetatos
- Rotafolio

#### 2.- MATERIALES AUDITIVOS

- Cintas
- Discos

#### 3.- MATERIALES GRÁFICOS

- Carteles
- Folletos y trípticos
- Fotografías
- Diagramas
- Gráficas
- Ilustraciones

#### 4.- MATERIALES IMPRESOS

- Fotocopias
- Manuales
- Revistas
- Textos

## 5.- MATERIALES MIXTOS

- Audiovisuales
- Películas
- Videocasetes

## 6.- MATERIALES ELECTRÓNICOS

- CD con software
- Presentaciones en algún programa (Power point, Word, Excel, etc.)

### 3.2.5 Guía didáctica

Tiene diferentes nombres, guía de instrucción, carta descriptiva, guía didáctica, etc. Independientemente del nombre que se le dé, es una guía de las acciones de capacitación que se realicen, que tiene por objetivo, facilitar al instructor, la planeación del curso. Esta guía sirve mucho a los instructores que apenas inician y necesitan aprovechar la experiencia de otros colegas respecto a un tema específico.

En esta guía se debe expresar, básicamente, lo que se pretende lograr con el curso, la manera en que se llevará a cabo, así como los criterios o medios para evaluar. Sin embargo, no debe ser rígida a tal grado que limite la creatividad del instructor. Debe ser sólo una guía porque las dinámicas de cada grupo son diferentes así como sus necesidades. La guía no debe ser una Biblia, que en vez de facilitar el curso lo entorpezca. La guía debe ser lo suficientemente flexible para evitar caer en los extremos.

En cuanto al diseño o características del modelo, podemos decir que es variable, según las necesidades del instructor.

Una modelo desde mi punto de vista muy exhaustivo es la que propone Gago<sup>64</sup>, la cual contempla:

1. Datos para la identificación
2. Propósitos generales
3. Objetivos terminales
4. Contenido temático
5. Objetivos específicos de aprendizaje
6. Experiencias de aprendizaje
7. Criterios y medios para la evaluación
8. Elementos de operación: disposiciones generales, inventario de recursos, tiempo, costo, procedimiento de revisión, cronograma.

La importancia de este punto más que analizar los modelos de cómo hacer una guía didáctica, es enunciar la importancia de realizarla cuando se elabora un curso de capacitación.

La forma de presentar dicha guía, dependerá de cada instructor.

### **3.2.6 Procedimientos de evaluación**

Evaluar significa valorar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos en la implementación del mismo. Para que esto sea posible, la definición de los objetivos debe ser clara y precisa, de tal manera que tanto el instructor como los participantes puedan reconocer los logros e identificar las carencias.

---

<sup>64</sup> GAGO Huguet, Antonio. Elaboración de cartas descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso. Ed. Trillas. México. 1996, p. 25

La fase de evaluación constituye un componente sumamente valioso en el diseño de la capacitación, ya que brinda conocimientos útiles para enfocar acciones futuras. Los datos permiten reconocer qué tan adecuada fue la acción propuesta, si resolvió las necesidades de capacitación detectadas, etc., y establecer los puntos de corrección o mejora. Así mismo, la evaluación puede cumplir diferentes funciones dependiendo el momento en que se lleve a cabo.

La *American Society for Training and Development*,<sup>65</sup> distingue cuatro tipos de evaluación:

- **La evaluación de reacción** permite conocer el juicio del participante acerca del programa.
- **La evaluación de aprendizaje** informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridos por el individuo durante el curso.
- **La evaluación de utilización** constituye el nexo entre el programa y la situación real de trabajo, ya que procura establecer si los elementos adquiridos en la actividad de capacitación se aplican a la práctica laboral.
- **La evaluación de resultados** intenta detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la empresa.

Toda evaluación de los programas de capacitación, debe analizar o estudiar la eficacia del instructor durante el proceso enseñanza-aprendizaje, de hecho, la evaluación será más completa, si ésta puede involucrar todos los factores que abarcan el desarrollo de este proceso, para favorecerlo u obstaculizarlo a medida que el grupo rompe con estructuras o esquemas referenciales y se encauza a nuevas elaboraciones del conocimiento.

---

<sup>65</sup> Citado por GORE, Ernesto. La educación en la empresa. Ed. Granica. México, 1998, p. 253.



La evaluación al instructor debe contener ciertos criterios fundamentales; debe manejar adecuadamente las actividades de aprendizaje como:

- Determinar con antelación los aprendizajes que se pretende desarrollar a través de un plan o de un programa.
- Tener claridad en cuanto a la función que deberá desempeñar cada experiencia de aprendizaje.
- Que promuevan aprendizaje de ideas básicas o conceptos fundamentales.
- Incluir en ellas diversos modos de aprendizaje: lectura, redacción, observación, investigación, análisis, discusión, etc., y diferentes tipos de recursos: bibliográficos, audiovisuales, modelos reales, etc.
- Incluir formas metódicas de trabajo individual alternado con el de pequeños grupos y sesiones plenarias.
- Favorecer la transparencia de la información a diferentes tipos de situaciones que los estudiantes deberán enfrentar en la práctica profesional.
- Ser apropiadas al nivel de madurez, experiencias previas, características generales del grupo, etc.

Y, sobre todo:

- Que generen en los participantes actitudes para seguir aprendiendo.<sup>66</sup>

Es evidente pues, la importancia que adquiere la evaluación del trabajo del docente, ya que, en una sociedad de cambio y desarrollo, el participante debe ser ayudado

---

<sup>66</sup> MORÁN OVIEDO, Porfirio, et.al Fundamentación de la Didáctica. Ed. Gernika 6ª Edición. México, 1993. p. 194

también por aquél, para desarrollar la competencia para la auto-educación, la cual incluye el deseo, la actitud y la habilidad para aprender voluntaria e independientemente.

La finalidad de evaluar el trabajo docente se encuentra claramente en conservar e impulsar la capacidad y la eficacia de los instructores. No obstante, la eficacia implica muchos aspectos, y no sólo conocimiento o rendimientos de tipo estrictamente funcional. Deben de ser cubiertos los principios de educación, manejo del aula, instrucción sobre las materias, actividades especiales y orientación a los participantes.

Bien, hablemos entonces de la **evaluación académica**:

Para ello se comentarán dos puntos:

Primeramente, la evaluación académica es un instrumento que debe servir (contrario a lo pensado tradicionalmente) al docente, ya que es un elemento usado para que éste conozca la situación en que su propia práctica se encuentra.

De hecho, si una institución sea cual sea realiza una "evaluación" al personal docente (instructor, facilitador, etc.), y no retroalimenta los datos obtenidos de ésta, no es una evaluación.

Para sustentar la afirmación anterior, recurrí a nociones conceptuales que se refieren a la evaluación de tipo sistemático. Así notamos que la evaluación sistemática tiene tres métodos generales:

- La *pesudoevaluación* ( cuando se busca obtener una información requerida, más no se declara la finalidad de ésta.),

- La *cuasievaluación* ( que se usa en ocasiones para estimar la significación e importancia de un objeto. Ejemplos de estudios cuasievaluativos son: la tradición tyleriana<sup>67</sup> -estudios basados en objetivos-, y el método científico de Suchman, -basado en la experimentación-)y finalmente,
- La *verdadera evaluación* (donde se analiza por ejemplo, la calidad de un programa, así como la realidad en cuanto a su utilidad, dando así un sustento lógico a las decisiones tomadas por los profesionales de las instituciones).

Es importante que las personas encargadas de realizar una evaluación distingan los métodos de la evaluación sistemática, ya que así sabrán:

- 1º Advertir que es lo que verdaderamente necesitan.
- 2º Posteriormente, distinguir el método que, en sí, requieran.

Finalmente, el segundo punto a tratar referente a la evaluación es recalcar el hecho de que, aunque ésta debe ser un instrumento para el docente, también debe ser un medio para detectar necesidades institucionales propias del lugar y percatarse con profundidad del modo en que se están cumpliendo los proyectos.

Nótese que se señala que la utilidad de la evaluación es el favorecer la posibilidad de que la institución se percate de su estado, en general, y que revise el cumplimiento de sus proyectos, más no que "mejore sus servicios".

Así pues, debe advertirse que es también una obligación de las empresas, establecer procesos de evaluación. Más debe cuidarse que ésta sea efectivamente una verdadera evaluación.

---

<sup>67</sup> Varios autores se han basado en los estudios de Ralph Tyler, entre ellos: Bloom, (famoso por su taxonomía), Hammond, Metfessel y Michael, Popham y Provus.

Lo que, complementariamente, debe ofrecer un proceso de evaluación, para una institución, es una mayor eficiencia en el uso de los recursos, a través de una sana competencia profesional que se reflejará en un aligeramiento de la administración y mayor calidad en las acciones educativas.

Y, cuando la evaluación académica al docente se realiza de modo adecuado, se persigue crear una nueva conciencia del instructor, en tanto se reorienta su compromiso más hacia los participantes que a sus jefes, apoyándolo para cumplir mejor sus funciones.

Concretamente, la evaluación nos ayuda a diagnosticar y detectar necesidades definiendo las condiciones vigentes y deseables, fundamentando, corrigiendo o justificando los objetivos, de tal manera que dicho proceso evaluativo nos ayudan a implantar decisiones importantes para controlar las operaciones, ya que de esta manera tendremos una retroalimentación de las actividades en la medida en que se obtiene información que permiten la toma de decisiones programadas, llevando un registro del procedimiento.

El proceso de evaluación, precisa de varios elementos, tales como: relaciones interpersonales, canales de comunicación, logística, actitudes de los participantes ante el programa, adecuación de recursos, disponibilidad física, programas, infraestructura, etc. Todos estos elementos dan pauta a un rico análisis evaluativo. La información relacionada a estos elementos y otros importantes, la podemos extraer con ayuda de procedimientos formales e informales (análisis de información, listas de cotejo, entrevistas, etc.).

Las observaciones realizadas precisan de varios elementos tales como: relaciones interpersonales, canales de comunicación, logística, actitudes del usuario ante el programa, adecuación de recursos, disponibilidades físicas, programas, infraestructura, etc.

---

Es importante dar énfasis al proceso de evaluación, ya que es de suma importancia y es un elemento inherente a la formación docente para finalmente alcanzar una excelencia en las prácticas o proyectos que simplemente se resumen en ser PROFESIONAL.

Para concluir brevemente, se puede decir que el curso del proyecto es un constante evaluar, por eso se dice que es un ciclo, pues, se evalúa en todo momento para diagnosticar y para corregir. La misma evaluación marca la pauta del proceso, así como de su calidad.

## **Capitulo IV. Fundamentos Conceptuales de la Mercadotecnia uno a uno**

A continuación, desarrollaré el tema denominado Mercadotecnia uno a uno el cual representa el contenido básico del curso de capacitación que propongo.

### **4.1 Antecedentes de la mercadotecnia**

Los orígenes de la mercadotecnia en Estados Unidos se remontan a los tiempos de la colonización de este país, cuando los primeros colonizadores practicaban el trueque entre ellos y los indios. Algunos se convirtieron en detallistas, mayoristas y vendedores ambulantes. Pero el comercio en gran escala empezó a tomar forma durante la Revolución Industrial a fines de la década de 1800 (S. XVII). Desde entonces la mercadotecnia ha pasado por tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación a la producción, orientación a la ventas y orientación a la mercadotecnia.<sup>68</sup>

Asociado o como subproducto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. Las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo. Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. La mercadotecnia apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.

Entonces, la Revolución Industrial, fue sólo el comienzo de una evolución en el modo y los medios de producción que en el siglo XX llegaron a su máxima expresión. El siglo XX, trajo consigo la aparición formal de la mercadotecnia como área de

---

<sup>68</sup> STANTON, William, et al. Fundamentos de marketing. Mc.Graw-Hill. México, 2000, p. 7

conocimiento y desarrollo de los modos y las modas para ofrecer y vender los productos y servicios que surgen del actual modo de producción.

En la etapa de orientación a la producción, los fabricantes buscaban, la mayoría de las veces, incrementar la producción bajo el supuesto de que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y precio accesibles.

Quienes diseñaban la estrategia de las empresas eran los ejecutivos formados en ingeniería y procesos de producción. Evidentemente, se habla de un momento histórico (1880 – 1930) en el que la demanda de bienes era, con mucho, superior a la oferta de los mismos. Las empresas organizaban la comercialización de sus productos alrededor de departamentos de venta e, incluso, no se utilizaba aún el término mercadotecnia. Podemos concluir entonces que en esta época las compañías se enfocaban en producir y distribuir suficientes productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía rápidamente.

La Depresión del 29 en Estados Unidos, obligó a las empresas a cambiar radicalmente ese "modus operandi" y a pensar una nueva forma de enfrentar las necesidades del mercado, ya que las reglas habían cambiado y no era suficiente producir o crecer lo suficiente, sino que había la necesidad de desarrollar estrategias que definieran el cómo vender lo producido (orientación a las ventas). Ofrecer un buen producto no garantizaba éxito en la colocación del mismo en el mercado, debido a que la competencia en los procesos productivos dio, como consecuencia, la existencia de una mayor variedad de productos de los que podía disponer el consumidor para su elección. Esta situación provocó que los ejecutivos responsables, tuvieran que hacer acopio de mayor esfuerzo de ideas para desarrollar la actividad promocional de sus productos con el propósito de vender los artículos que las empresas deseaban producir. Así, este es un periodo caracterizado por el respeto y responsabilidad depositado en los ejecutivos de venta y las actividades inherentes a ellas. Por supuesto, que tal situación, provocó, también, que las presiones sobre los departamentos de venta crecieran, lo que, en muchos casos, derivó en el auge de prácticas comerciales cada vez más duras y tácticas poco

éticas. Hacia 1950, esta fase, claramente orientada a la venta, fue cediendo a la, cada vez más, impetuosa aparición de la mercadotecnia.

El fin de la Segunda Guerra Mundial, trajo consigo cambios fuertes en la percepción que los seres humanos tenían respecto a la vida y el cómo enfrentarla. Las pautas de consumo no quedaron exentas a tal impacto; la gente se planteaba con mayores exigencias frente a los productos y servicios que se le ofrecían. Esta circunstancia aunada a la propia evolución de las empresas, impulsó de manera definitiva el surgimiento y desarrollo de la mercadotecnia (orientación a la mercadotecnia). Muchas compañías reconocieron que, para darles a los consumidores lo que deseaban, era preciso identificar lo que éstos quieren y orientar las actividades corporativas a atender dichas necesidades con la mayor eficacia y eficiencia posible.

En este período las empresas se abocan mucho más a la mercadotecnia que a la venta. Varias actividades que antes se asociaban a otras funciones comerciales son ahora responsabilidad del presidente, vicepresidente y director de mercadotecnia. Así, por ejemplo, el control de inventario, el almacenamiento y otros aspectos de la planeación del producto quedan en manos del ejecutivo mercadotécnico correspondiente, buscando con ello proporcionar un mejor servicio al cliente.

En el inicio del siglo XXI, si se quiere que la empresa alcance la máxima eficiencia, el ejecutivo de más alto rango en mercadotecnia dentro de una organización, debe participar en la planeación, inicio, ejecución y conclusión del proceso productivo, amén de la evidente necesidad de que los requerimientos de mercadotecnia estén incluidos en dicho proceso.

También, hacia principios de este siglo, encontramos un mercado en el que la diferenciación de productos va en franca desaparición, ya que la globalización de los procesos productivos acarrea, como consecuencia fundamental, que la calidad y cantidad de productos sea muy homogénea, lo que dificulta pensar ahora en productos o servicios con liderazgo y posicionamiento indiscutibles.



#### 4.1.1 Concepto y evolución de la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia moderna

##### La Mercadotecnia Tradicional

Según el diccionario de la Real Academia Española, mercadotecnia es: "(De mercado y -tecnia) f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda, y estudio de los procedimientos y recursos tendientes a este fin".<sup>69</sup>

Por otro lado, Stanton, Etzel y Walter, dice que la mercadotecnia tiene lugar siempre que una unidad social (trátase de un individuo o una empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social. Así, la esencia de la mercadotecnia es una transacción o intercambio. En esta acepción tan amplia, la mercadotecnia consta de actividades orientadas a generar y facilitar intercambios (para o cuya finalidad es satisfacer necesidades o deseos humanos). En suma, mercadotecnia, "es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta, para alcanzar los objetivos corporativos".<sup>70</sup>

Otra definición nos dice que Mercadotecnia "significa administrar los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de crear un valor y satisfacer necesidades y deseos... es un proceso mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valores con otros".<sup>71</sup>

También se define como "proceso de percepción, comprensión, estímulo y satisfacción de las necesidades de mercados objetivo seleccionados de forma

<sup>69</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. Ed. Espasa Calpe, España, 1992, p. 1358

<sup>70</sup> STATON William J. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill, México, 1975, p. 50

<sup>71</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Ed. Prentice-Hall, México, 1998, p. 14.

especial al canalizar los recursos de una empresa para cumplir con esas necesidades. De este modo, la mercadotecnia es un proceso de adaptar los recursos de una institución a las necesidades del mercado. La mercadotecnia se ocupa de las interrelaciones dinámicas entre los productos y los servicios de una compañía, los deseos y necesidades del consumidor así como de las actividades de los consumidores".<sup>72</sup>

Hay que considerar que la función de la mercadotecnia consiste en tres componentes clave:

1. La mezcla de la mercadotecnia: son los elementos internos importantes o ingredientes que constituyen el programa de mercadotecnia de una empresa.
2. Las fuerzas del mercado: oportunidades externas o amenazas con las cuales las operaciones de la mercadotecnia interactúan.
3. Un proceso de adaptación: el proceso estratégico y gerencial que asegura que la mezcla de la mercadotecnia y las políticas internas sean apropiadas a las fuerzas del mercado.

La mezcla de la mercadotecnia es uno de los conceptos más universales fomentados por ésta. La mayoría de los análisis en la mercadotecnia se centran en cuatro componentes clave de la mezcla de la mercadotecnia tradicional, llamados las 4 Ps, que son:

**Producto:** es el bien o servicio que se ofrece.

**Precio:** es el importe que se cobra en términos asociados con la venta

---

<sup>72</sup> Apuntes del curso: Mercadotecnia aplicada a los servicios. Por José Luis Robles Ramírez. UNAM, México, 1998.

**Promoción:** es el programa de comunicación asociado con la mercadotecnia del producto o servicio.

**Plaza:** es la función de distribución y logística que se involucra al hacer que los productos y servicios de una empresa estén disponibles.

Como vemos en las definiciones, la mercadotecnia es una actividad que nos involucra a todos, ya sea como individuos o como parte de una organización, cualquiera que sea el tipo de ésta.

Cada vez que compramos un producto o hacemos uso de un servicio estamos involucrados en una actividad mercadotécnica.

Es común suponer que la mercadotecnia sólo es llevada a cabo por las organizaciones que buscan utilidades financieras, pero no es así, la ejecutan también, y cada vez con mayor intensidad y conciencia, organizaciones no lucrativas e individuales; así, por ejemplo: la persona que busca empleo, diseña su currículum para ofrecer sus habilidades laborales a la empresa y en ese momento está ejecutando mercadotecnia.

Ahora bien, cabe entonces identificar en una perspectiva tan amplia los roles que se pueden llegar a jugar:

- a) Mercadólogo
- b) Lo que se mercadea
- c) Mercado

a) **Mercadólogo.** Es todo individuo u organización que quiere realizar algún tipo de intercambio.

- b) **Lo que se mercadea.** Además de lo que normalmente ubicamos como bienes y servicios, también podemos "vender" ideas (aportaciones a causas sociales, procesos o procedimientos de reciclaje ecológicos, etc.); personas (gerentes de mercadotecnia, locutores, cantantes, etc.), y lugares (Oaxaca, como ciudad colonial y centro arqueológico; Cancún, como centro de descanso y esparcimiento, a más de su belleza natural intrínseca).
- c) **Mercado.** Cualquier persona o equipo con los que un individuo u organización (mercadólogo) tenga o pueda tener una relación de intercambio.

Cabe aclarar que cuando se habla de intercambio mercadotécnico, se refiere, a aquéllas relaciones en que intervienen dos o más unidades sociales; las partes involucradas tienen necesidades que satisfacer; su participación es voluntaria; se aporta algo de valor y se está convencido del beneficio que recibirán o proporcionarán y; finalmente, que la comunicación entre las partes es, humana y físicamente, posible. Mucha gente piensa, equivocadamente, que venta y mercadotecnia son conceptos sinónimos. No es así, hay diferencias notables entre dichas actividades. La más importante consiste en que la venta se enfoca en el interior y la mercadotecnia, en cambio, se orienta al exterior. Stanton y sus coautores explican la diferencia de la siguiente manera:

Cuando una compañía fabrica un producto y luego trata de convencer al público para que lo compre, estamos hablando de la venta. En cambio, cuando averigua primero lo que necesita el público y luego desarrolla un producto que satisfará esa necesidad y a la vez le reportará una ganancia, estamos hablando de mercadotecnia. En la mercadotecnia la compañía ajusta su oferta a la voluntad de demanda del consumidor.

Un enfoque de ventas puede dar buenos resultados durante cierto tiempo; pero, como descubrió un fabricante japonés de automóviles, si no se da prioridad a los clientes, inevitablemente sobrevendrán dificultades. En 1987, Hyundai, introdujo el

modelo Excel en el mercado estadounidense. Al cabo de 15 meses se vendían 400,000 unidades al año. Pese a romper las marcas de crecimiento de un automóvil nuevo, a fines de 1990 ya habría desaparecido. El desempeño de producto era satisfactorio. ¿Qué habría fallado entonces? Para penetrar en el segmento bajo del mercado, Hyundai, le fijó un precio demasiado barato. De modo que, a pesar de que se vendían muchas unidades, no se generaban suficientes ganancias para invertir en actividades de gran importancia (promoción, servicio al cliente, mejoras del vehículo y creación de una fuente red de distribuidores) y seguir atendiendo las necesidades del mercado. En este caso, fue exitosa una estrategia a corto plazo orientada a las ventas; pero la ausencia de mercadotecnia, con el tiempo, ocasionó resultados desalentadores.

En cuanto al desarrollo de la mercadotecnia, podemos decir que no ha sido homogéneo para todos los países y sus organizaciones. La evolución y el entendimiento de lo que esta actividad significa e implica para una organización, lucrativa o no, son desiguales, de tal forma, que ahora mismo nos encontramos que en el mercado están compitiendo por los clientes, compañías con visiones muy diferentes respecto a lo que la mercadotecnia representa.

Veamos, enseguida, algunas diferencias:

a) Empresas que están ubicadas, todavía, en la etapa del **mercado masivo**:

- No tienen base de datos (archivo con todos los nombres de sus cliente) ni plan para construirla.
- Han recolectado unos cuantos nombres de diversas promociones que nunca usan, y tampoco saben qué hacer con ellos.
- El negocio está claramente conducido por un gran movimiento y actividad promocional.

- El producto no posibilita, por sí solo, de manera automática, la interacción con sus consumidores.
- Creen que los centros de atención son un *gasto* indispensable... deben tenerse para manejar quejas, pero no detectan la variedad y utilidad presentes en su operación.

**b) Empresas insertadas en la etapa de *masa de mercado capturado en una base*:**

- Recopilan algunos nombres de pocas líneas de producción e inician un análisis elemental.
- Destinan presupuesto para explorar alternativas convencionales de programas de venta y mercadotecnia.
- Ya usan y analizan la operación de líneas 1-800 (número telefónico gratuito que las empresas ofrecen a sus clientes como canal de comunicación) de atención al cliente.
- Ocasionalmente, usan nombres para envíos personalizados que buscan generar ventas específicas.

**c) Organizaciones que se encuentran ya en la etapa de *mercado objetivo*:**

- Tienen un presupuesto específico para el departamento de mercadotecnia y una base de datos ya respetable en cantidad y calidad.
- Sustentan estrategias agresivas; utilizan sus centros de llamadas con un enfoque integral de la información de sus consumidores tanto como de sus proveedores.

- Los centros de llamadas son vastos y se tiene la intención de integrar a algunos de éstos o a todos, en aras de lograr una mayor eficacia en la comunicación con sus clientes.
  - Han desarrollado algunos modelos mercadotécnicos con la información recopilada, y tienen claro que los programas de relación o lealtad podrían funcionar para el mejor desplazamiento y colocación de algunos de sus productos o servicios.
  - Han comprendido que requieren una ayuda concisa, que con base en un análisis y enfoque comercial más completo y complejo, colabore en la planeación de los pasos a seguir en la relación con sus clientes.
- d) Finalmente, están las compañías poseedoras de una completa base de datos que busca posesionarse y posicionarse de manera integral y permanente en su relación con el cliente.
- Tienen un equipo dedicado a trabajar exclusivamente, a partir de la base de datos, en estrategias de mercadotecnia diferenciadas y personalizadas.
  - Monitorean, diferencian y personalizan el valor de por vida de sus clientes sustentada en el estudio consistente, regular y enriquecedor de sus bases de datos.
  - Su filosofía sostiene que el diálogo y aprendizaje permanente con sus clientes se convierte en el verdadero factor diferencial de competencia.
  - Sus recursos humanos están preparados tanto en aptitud como en actitud y cuenta, además, con los instrumentos necesarios para ejecución de soluciones integrales para sus clientes.

- Son presididas por una *Dirección* comprometida e involucrada con esta visión estratégica de negocio.

Así es, las organizaciones ubicadas en este último inciso, ya están desarrollándose en el ámbito de la Mercadotecnia moderna.

### Mercadotecnia moderna

La mercadotecnia moderna se refiere a aquella visualización que, individuos u organizaciones, hacen de la teoría y práctica comercial, como un campo en el que los contactos con el mercado potencial actual, deben dar prioridad a *la naturaleza del servicio al cliente* por encima de la, hasta hace poco tiempo, vigente *venta del producto*. En consecuencia, esta modernidad de la comercialización contempla, también, la necesidad de dar el giro de las 4 Ps (Producto, Precio, Promoción, Plaza), al nuevo enfoque en el que predominan las 4 Cs (Cliente, Costo, Comunicación, Conveniencia).

La esencia de este nuevo enfoque se encuentra, por supuesto, en EL CLIENTE. Así, las organizaciones deben entender que las estrategias sustentadas en el producto, su precio, su promoción y su plaza, han sido rebasados y ahora deben contemplar, analizar y desarrollar procesos mercadotécnicos que aclaren los costos de la relación con cada cliente; los canales de comunicación que se establecen con los mismos y cómo están funcionando, y; la conveniencia real de cada tipo de relación establecida con cada individuo en su calidad de consumidor.

Es aquí, donde la mercadotecnia 1 a 1 encuentra su punto de arranque, a partir de la propuesta que nos hacen Martha Rogers y Don Peppers.



## 4.2 La mercadotecnia uno a uno. Enfoque actual

La mercadotecnia uno a uno" no aborda la invención de un nuevo modo de hacer negocios que originará un cambio de paradigma. Se refiere a una discontinuidad creada por la tecnología que obligará a las empresas a competir de un modo completamente nuevo...".<sup>73</sup>

Hasta ahora, los medios masivos se encargan de hacerle llegar a los consumidores los productos de manera homogénea, es decir que las condiciones de presentación de los productos son iguales para todo el universo de clientes sin rescatar sus diferencias. ¿Por qué conformarse con seguirle "gritando" a grupos informes, vagos e indeterminados?, la Mercadotecnia uno a uno plantea la utilización de nuevos medios para comunicarse directamente con los clientes, rescatando el objetivo último de toda empresa: generar ventas y clientes fieles.

Los medios en los que se apoya la Mercadotecnia uno a uno se diferencian de los masivos en 3 aspectos claves:

" 1. *Es posible dirigir a un individuo los medios uno a uno.*

Un medio *dirigible* puede transmitir un mensaje único y distinto a determinado individuo. Hasta hace muy poco, el único medio dirigible a cada persona de cierta importancia era el sistema postal, lento, engorroso y, a veces, caro. Ya no es así, los nuevos medios uno a uno permiten que uno envíe información a clientes individuales sin utilizar en absoluto el correo.

---

<sup>73</sup> PEPPERS, Don y ROGERS, Martha. The one to one future. Ed. Vergara/business. Argentina, 2000, p. 32

## 2. Los medios uno a uno son bilaterales, no unilaterales.

Los medios masivos actuales sólo comunican mensajes unilaterales *del* comercializador *al* cliente. Pero ya se dispone de nuevos medios y se inventan otros casi todos los meses; éstos permiten que los clientes nos hablen. Cuando los clientes pueden hablarnos ¿qué dicen?

3. *Los medios uno a uno son baratos...* Las empresas que hoy casi no tienen más alternativa que enviar volantes impresos por correo o fijar anuncios en los boletines o tableros de noticias del supermercado, podrán aprovechar los medios electrónicos dirigibles al individuo para llegar a los clientes nuevos y para conservar los que ya tienen.

En la mercadotecnia masiva, las empresas buscan la colocación de un producto en el mayor número posible de consumidores. Para ello, hacen uso de la publicidad, las promociones de venta e incluso administraciones de marca que hagan posible llegar a ese objetivo. La Mercadotecnia uno a uno plantea un cambio fundamental en esa concepción: lo que busca en el futuro es el establecimiento de parámetros altos de calidad no sólo en el producto, sino en la relación con cada cliente, ya que en dichos referentes cualitativos se tomará en cuenta que las percepciones de calidad en el producto y en el servicio son tan subjetivas como lo es cada individuo y, por ello, día tras día será más importante desarrollar relaciones con los clientes que trasciendan la intención de vender y lleguen a convertirse en relaciones de sociedad de negocios. Así pues, las empresas irán incrementando la importancia que para ellas tendrá *la participación por cliente*, en relación con *la participación en el mercado*. El objetivo entonces es, vender a un solo cliente la mayor cantidad posible de productos, a través del tiempo más prolongado y en la más variada línea de productos; es decir, que se establecerán relaciones especiales y diferenciadas con los clientes, con base en un concepto llamado: Valor de por vida de un cliente. Esta valoración de los clientes nos permitirá racionalizar costos y desarrollar estrategias personalizadas y con mayor rentabilidad para las empresas.

## Participación por cliente

La participación por cliente, trata de conocer a fondo a los clientes; de estructurar tareas de seguimiento al consumidor; de dialogar permanentemente con cada uno de ellos para aprovechar la tecnología interactiva en beneficio de esa sociedad de negocios que pretendemos establecer con los clientes.

Resulta prioritario subrayar la importancia existente en el hecho mismo de que entendemos claramente, que buscar el predominio de la participación por cliente no significa renunciar a la participación en el mercado, sino que, por el contrario, trabajar de manera sistemática, ordenada, abierta y eficiente las relaciones con cada cliente dará como consecuencia la consolidación de su posición en el mercado y, además, los incrementos en ventas tienen mayores posibilidades de ser permanentes, las utilidades unitarias serán mejores y las finanzas más sólidas, ya que las estrategias de negocios dirigidas a la participación por cliente son, también, menos costosas y más eficientes.

Los ejecutivos de cualquier empresa tienen entre sus objetivos más preciados, el de encontrar los elementos que proporcionan un valor diferenciado de su organización en relación con su competencia y consigo misma. Buscar y alcanzar esta meta permite hacer viables a las compañías en el presente y construir los cimientos para sustentar el desarrollo y el futuro sano de la misma. Cuando hablamos de encontrar ese valor diferenciado de las empresas, se hace referencia no sólo a la consecución de nuevos procesos, productos o tecnologías, sino también de nuevas formas de hacer negocios.

En esta búsqueda de valor, cobra especial importancia la capacidad que se tenga para preguntar a los clientes, ya que hacer las preguntas correctas permitirá establecer un diálogo completo y fructífero para ambas partes. De ese diálogo se extrae un conocimiento vasto acerca de los usuarios o consumidores, de la competencia y de la misma empresa; por que ese contacto ayudará de manera

definitiva a identificar las necesidades del cliente y, en consecuencia, podrá prepararse de manera más eficaz respecto a los ciclos de relación comercial que establece con él por lo que hará crecer su valor intrínseco y el valor que tiene para nosotros como cliente y socio de negocios, en tanto que es, a un tiempo, generador de utilidades para la empresa y receptor beneficiado de la calidad alcanzada de los productos y servicios de la empresa.

Como vemos, hablar de nuevas formas de hacer negocio implica cambiar el diseño de éste y, más aún cambiar la forma de pensarlo. Así pues, es necesario transformar la visión para que en lugar de pensar en ingresos, lo haga en utilidades; para conocer el valor del mercado, por encima de su participación en el mismo; para privilegiar el poder del cliente sobre el poder del producto, en fin; para dar prioridad al diseño estratégico del negocio, a fin de que los aportes de la tecnología y la ingeniería de procesos sean armónicos con la estrategia y redunden en beneficio de la memoria institucional; entendida ésta, como el conjunto de normas, valores y comportamientos que llegan a convertirse en la cultura de la organización.

La memoria institucional es elemento indispensable e inevitable en el desarrollo de cualquier modelo de organización, sea ésta lucrativa o no; por eso, para los responsables de la dirección que el diseño de un negocio sigue, es primordial estar permanentemente atentos y alertas al estado en que esa memoria institucional se encuentra. En este caso si se plantea la necesidad de adquirir un nuevo enfoque en el diseño estratégico de negocio, los responsables de este proceso, tendrán que serlo también del cambio, de la evolución de la memoria institucional para que ésta se adecue al nuevo o nuevos diseños de negocio que se vayan poniendo en práctica. Las instituciones rígidas en su memoria institucional tarde o temprano, corren el peligro de caer en la obsolescencia. Sin embargo, llevar a la práctica un cambio en la memoria institucional no es tarea fácil, por el contrario, requerirá de transformaciones profundas en la visión empresarial, ya que, supongamos que una empresa hace mucha investigación de los clientes y tiene departamento de publicidad, seguramente será difícil superar la concentración de los esfuerzos en los productos y la

participación de mercado, porque toda la organización fue planeada y construida bajo premisas de participación en el mercado. Se ha hecho una gran inversión en personal, almacenamiento de datos, programas de software, educación laboral, en fin, en prácticamente todos los elementos que facilitan obtener una participación importante en el mercado y se han convertido en especialistas casi científicos de esta visión mercadotécnica del negocio. Por ejemplo, hay empresas que tienen gerentes de marca por producto. Cada uno de ellos, conoce la participación en el mercado que tiene su producto; conoce qué sucede con éste en, prácticamente, cada Estado de la República Mexicana. Para esto se apoyan en el uso de estadísticas computarizadas y hacen proyecciones psico y demográficas que identifican el tipo de personas que, probablemente, adquirirán su producto. Pueden determinar cuáles son los otros productos que esos consumidores probablemente ingerirán, y con cuánta frecuencia probablemente saldrán a comprarlos.

La mercadotecnia uno a uno se sustenta en una idea sencilla: Tratar de forma diferente a clientes diferentes. Esta idea se ha potenciado enormemente en los últimos años, gracias al surgimiento de nuevas tecnologías (de gran capacidad y bajo costo), que aceleran el flujo de información crítica en los negocios y hacen posible la personalización masiva de productos y servicios para nuestros clientes.

Sin embargo, el marketing uno a uno va mucho más allá de lo tecnológico; es una forma nueva y diferente de hacer negocios; es, en esencia, una filosofía de negocios.

Por lo tanto, los principios de la mercadotecnia 1 a 1 son:

- Jamás permitir que un cliente repita la información 2 veces
- Recordar al cliente de la misma forma que el cliente recuerda a la empresa.
- Tratar a clientes diferentes en forma diferente.
- Ser consistente independientemente del canal por el que dialogue.
- Trabajar más duro en la cultura que en la tecnología.

## El método IDIP

Ahora bien, este enfoque de la mercadotecnia 1 a 1 plantea un método que permita acceder, de manera ordenada y sistemática, al conocimiento profundo de los clientes. A este método se le denomina MÉTODO IDIP, y es el proceso en el que se aprende a **Identificar**, **Diferenciar**, así como a **Interactuar** y **Personalizar** la relación con los clientes.

### **Identificar**

Es el primer paso para iniciar una relación 1a1 es Identificar un cliente, esto significa conocer su identidad, su forma de contacto preferida, todas las transacciones e interacciones realizadas con la empresa y las reclamaciones hechas en conjunto con las providencias tomadas. En fin, se trata de conocer el historial de cada cliente en forma individual.

Se habla de reconocer a cada cliente, de saber quién es X y quién es Y; también saber, qué tipo de compradores son X y Y; es decir, que somos capaces de recordarlos en lo individual y de tener su historial a la mano para confirmar y reforzar esa memoria. Hasta ahora, encontramos en las organizaciones bases de datos de clientes que cada área desarrolla en forma independiente. Así, la información de los clientes, reside en una especie de islas que son independientes unas de otras y que persiguen, además, objetivos distintos dando consecuentemente, calendarizaciones diversas que en nada contribuyen, a la generación de una estrategia de atención al cliente homogénea e integral. Por ello, se debe procurar que la información del cliente sea la misma y compartida por todas esas áreas, para que dejen de actuar como islas separadas y actúen como un todo sólido, consistente y congruente frente al cliente. No debemos perder de vista que esta información compartida va a hacer posible que la organización logre una mayor integración y cooperación, redundando en una identificación integral y funcional de cada cliente. Sólo cuando las empresas

cubran esta fase de manera eficiente, estará calificada para acceder a la diferenciación.

## **Diferenciar**

En este momento de la relación con los clientes, se debe reconocer que las necesidades de cada uno de ellos son diferentes y su valor también lo es. Por lo tanto, el trato y el tipo de información que le hace llegar a cada uno, debe ser diferente también. Con la plena conciencia de que calcular un valor exacto por cliente es un ideal inalcanzable, debemos abordar la creación o identificación de variables que le permiten como organización, establecer parámetros de medición efectivos para cada empresa de acuerdo a sus circunstancias y necesidades. Como referencia, podemos citar aquí que dos de las variables más comunes a toda organización, son el valor actual (monto de lo comprado, número de votos, etc.) y el costo del servicio proporcionado. Lo que seguiría, es la comparación de esas variables, para determinar entonces, cuál es el estado de cada cliente y, a partir de esa determinación, diferenciarlos por categorías en las que identifique y diferencie a los clientes más valiosos, de los que tienen un potencial de crecimiento y, por supuesto, de los que están resultando muy caros en su mantenimiento con relación a su valor real. Hacer esta diferenciación hará posible establecer de manera más precisa y efectiva, estrategias de retención y desarrollo de clientes; programas de reconocimiento; mercadeo frecuente; etc. Asimismo, facilitará la formación de comunidades de individuos con necesidades de relación similares que, sin embargo, se diferenciarán por sus necesidades individuales, que se harán evidentes en sus respectivas transacciones.

## **Interactuar**

Los dos procesos señalados antes (Identificar y Diferenciar), son, en esencia, actividades de análisis de la información acerca de los clientes. El siguiente paso es ya una acción; es decir, en esta fase se habla del contacto que la empresa establece con sus clientes. Cuando se dice interactuar, se hace referencia al desarrollo de acciones recíprocas entre dos actores; en este caso, dichos actores son, por un lado, el cliente y, por el otro, la empresa. Así, la empresa debe facilitarle al cliente la mayor cantidad de canales de comunicación para llevar a cabo un diálogo permanente y fructífero que redunde en información (siempre valiosa para la organización) vasta y diversa, para transformarla en conocimiento cada vez más profundo de las características y necesidades del individuo contactado. Este conocimiento debe, a fin de ser redituable y benéfico para ambos actores, convertirse en acciones que favorezcan la evolución de la relación empresa - cliente con la consecuente alza de la rentabilidad de dicha relación. Podemos concluir en este punto, que la organización capaz de desarrollar un diálogo franco, confiable, profundo y discreto con sus clientes, será la que estará permanentemente, más cerca de lograr una mejor y mayor rentabilidad para ambas partes. Y será también, la organización que logre con más prontitud y eficacia.

## **Personalizar**

Esta también es una fase de acción; cuando se dice personalizar la relación con los clientes no necesariamente es con cada individuo, se habla de lo que puede significar "la personalización masiva" de un producto o de las operaciones ofrecidas alrededor del producto o servicio. No se trata precisamente de creer que cada cliente debe tener una oferta o mensaje singular, esto sería un objetivo a largo plazo. El objetivo es tratar a clientes diferentes de forma diferente, de manera que eso sea significativo para los clientes en forma individual. Este tipo de personalización es viable sólo si permite crear una variedad de productos o servicios, altamente



específicos al combinar atributos físicos. Por ejemplo, se puede personalizar la forma en que su centro telefónico responde las llamadas o la forma en la página *Web*, se presenta a los distintos usuarios, etc.

Se trata de desarrollar la habilidad de demostrar a cada cliente, cuáles son las razones por las que le conviene colaborar con la organización y cuáles son los beneficios que esta colaboración reporta.

## **Capítulo V. Propuesta. “Curso de Introducción a la mercadotecnia uno a uno”**

Como primer punto vamos a hablar de la empresa para conocer como está constituida y ubicar de alguna forma la necesidad que da origen a este trabajo de tesis.

### **5.1 La empresa**

Peppers & Rogers Group se fundada en 1993 por Don Peppers y Martha Rogers. *Peppers and Rogers Group*, es una firma de consultoría estratégica reconocida como la autoridad mundial en estrategias de negocio centradas en clientes. *Peppers & Rogers Group* es propulsora del concepto de *Marketing One-to-one (1 to 1)* que se basa en que los clientes tienen distintas necesidades y se les debe atender respondiendo a estas diferencias.

Cuenta con oficinas principales en Stanford, Connecticut y representaciones en Londres, Silicon Valley, México (las oficinas se abrieron en Mayo de 1998) y Sao Paulo.

*Peppers & Rogers Group*, cuenta con un staff de 180 profesionales altamente calificados en todo el mundo. Fue nombrada dentro de las empresas privadas de mas rápido crecimiento en los dos últimos años.

La consultoría de *Peppers & Rogers Group* ofrece recomendaciones tecnológicas para la implantación de una cultura y estrategias de CRM (*Customer Relationship Management*, por sus siglas en inglés) que significa administración de la relación con los clientes, con base en los lineamientos de la mercadotecnia uno a uno generados en una fase previa de entendimiento y diseño para convertir a las empresas en instituciones CRM es decir, centradas en sus clientes.

Las soluciones pueden ser muy variadas, desde la oferta de ser un *outsourcer* (proveedor externo) de servicios CRM, hasta la implantación de las herramientas propiedad de las empresas, pasando por la modalidad de *ASP (Application Service Provider)*, arrendamiento total o parcial de la funcionalidad requerida.

Este enfoque tiene como objetivo ayudar a las empresas a ser más rentables y al mismo tiempo a cambiar la actitud, de estar centradas en ellas mismas para escuchar y atender las necesidades de sus clientes.

Los Proyectos uno a uno incluyen como elemento primordial, el desarrollo de estrategias, mejora de procesos y la implantación de sistemas informáticos de administración de la Relación con Clientes, que ordenan, clasifican y facilitan el acceso a la información que se recopila de cada cliente, permitiendo, por lo tanto, agilizar y hacer más efectivo el diálogo que se lleva a cabo con cada uno de ellos. A esto le llamamos en el argot mercadotécnico el desarrollo de la inteligencia comercial.

Como podemos ver Peppers, es una empresa relativamente nueva por lo que no cuenta aún con una estructura organizacional claramente definida; en realidad hasta ahora, sólo existen dos áreas principales dentro de ella: Consultoría e Instituto.

## **5.1.1 Principales áreas dentro de la empresa**

### **Consultoría**

Esta división se dedica al diagnóstico, análisis, diseño e implantación de estrategias que faciliten la transformación en la empresa, de una con enfoque en el producto, a otra que esté dirigida a la Administración de Relaciones con el Cliente.

La División Consultoría ofrece los servicios de comunicación profunda de la visión uno a uno, desarrollo de estrategia, diseño de procesos y organización, capacitación y cambio cultural, elección de la tecnología idónea y desarrollo de métricas que permiten ajustar o confirmar la estrategia de negocio.

El logro de estos objetivos está íntimamente ligado a la capacidad tecnológica que cada empresa posee, como a la que debe instalarse; por ello, hemos establecido alianzas con empresas exitosas en integración de sistemas, desarrollo de software, proveedores de hardware, telecomunicaciones, servicios de Internet y comercio electrónico.

### **Instituto**

La información es elemento indispensable en el mundo laboral de hoy; si a esa necesidad somos capaces de agregarle calidad y calidez, estaremos proporcionando a las empresas razones suficientes para conservarse a la vanguardia en las técnicas necesarias para la adquisición, retención y multiplicación de clientes.

La División Instituto, ofrece los servicios de investigación, análisis y difusión de las nuevas tendencias en los negocios; las innovaciones tecnológicas aplicables a la mercadotecnia; los casos más exitosos a nivel mundial; los cambios de comportamiento del consumidor; las aplicaciones específicas por industria; y la mejor

aplicación de herramientas tecnológicas en centro telefónico, centro de atención, comercio electrónico, bases de datos, fuerza de ventas, manejo del cambio, servicios y productos personalizados, y mercadotecnia tradicional.

### **5.1.2 Problemas de capacitación que enfrenta**

La naturaleza del trabajo desarrollado por el personal que constituye a Peppers & Rogers exige el entendimiento pleno de la teoría 1 a 1, de su filosofía y de sus principios fundamentales. Exige también, comprender que todas las organizaciones centradas en el cliente, deben de trabajar en la cultura de la empresa antes que en la tecnología.

El papel del personal es precisamente la de consultor / asesor, el cual tiene que hacer recomendaciones sobre las acciones a implementar para que los esfuerzos se enfoquen en lograr que las empresas se centren en sus clientes y satisfacer así, las necesidades de poner en marcha este modelo de negocios sustentado en la mercadotecnia uno a uno.

Por lo tanto, esta tarea exige a los empleados contar con una base de conocimientos que sean el punto de partida para comprender la literatura sobre el tema y desarrollar un trabajo coherente con la filosofía que se vende al cliente. La falta de entendimiento en este sentido, impactaría de forma negativa tanto a la empresa que contrata nuestros servicios como a nuestra propia empresa. La responsabilidad es amplia ya que estamos hablando de decisiones de negocio que pueden resultar altamente costosas.

Actualmente, *Peppers*, (México) carece de un mecanismo adecuado en la formación de sus recursos humanos para enfrentar el compromiso que se adquiere con cada uno de los clientes de la empresa.

El personal de nuevo ingreso no recibe ningún tipo de inducción o capacitación que les permita adentrarse en el tema; los esfuerzos por entender la teoría uno a uno dependen únicamente de cada individuo.

El acercamiento al conocimiento del tema se hace a través de información que se encuentra almacenada en un servidor, y que son principalmente presentaciones (conjunto de diapositivas elaboradas en *Power point*, que contienen información de casos desarrollados) y propuestas dirigidas a prospectos, que por supuesto, no están organizadas bajo ningún criterio, lo cual dificulta el acercamiento a esa información y provoca que la base de conocimiento sea poco sólida y homogénea.

Creo que la empresa debe realizar acciones de capacitación que, por un lado, faciliten al personal el acercamiento al conocimiento y por otro le de a la empresa mayor tranquilidad de la calidad de su personal.

Por lo tanto, considero necesario diseñar un curso de introducción que provea los elementos teóricos básicos de la mercadotecnia 1 a 1 al personal de Peppers & Rogers y lograr con esto, el respaldo en el trabajo de diseño y ejecución de una estrategia de negocios bajo el mismo enfoque.

Este curso responde entonces, a necesidades específicas de la empresa pues es la base del trabajo que se desarrolla. Estas necesidades son manifiestas, por lo que no se realizó un trabajo de detección de necesidades (DNC) muy profundo, ya que no existe un registro como tal de los comentarios de los empleados, aquí la técnica utilizada fue la de observación y la experiencia personal. También corresponde al compromiso que debe tener una empresa hacia el personal de nuevo ingreso de preparar un programa de inducción general.

## **5.2 Estructura del curso**

Partiendo de lo anterior, he elaborado un curso denominado "Introducción a la mercadotecnia uno a uno"; cuya estructura presentaré en este capítulo.

Este curso está dirigido al personal de nuevo ingreso de Peppers & Rogers.

La duración es de 16 horas, las cuales serán divididas en dos días.

Es importante mencionar que la estructura que se presenta es una sugerencia personal que cada instructor puede modificar siempre y cuando se cumplan los objetivos.

Una vez que el curso se ponga en práctica (que no será en este trabajo) se irán haciendo las modificaciones pertinentes, tanto a los tiempos como a los contenidos, basadas en la evaluación que los participantes realicen al mismo.

### **5.2.1 Contenido temático:**

Los contenidos están organizados de lo general a lo particular, retomando los antecedentes de la mercadotecnia pasando hasta llegar a la mercadotecnia moderna y finalmente revisar la mercadotecnia 1 a 1, esto con el fin de contextualizar y comprender los hechos.

El contenido del cursos es teórico y práctico con la finalidad de que el proceso de enseñanza - aprendizaje sea integral.

Los temas que se abordarán en el curso son los siguientes:

## **1. De la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia moderna**

- 1.1 Mercadotecnia tradicional
- 1.2 Roles de la mercadotecnia: mercadólogo, lo que se mercadea y mercado.
- 1.3 La mercadotecnia dentro de las organizaciones.
- 1.4 La mercadotecnia moderna

## **2. La mercadotecnia uno a uno**

- 2.1 Evolución del enfoque en el producto al enfoque en el cliente
- 2.2 Fundamentos, principios e implicaciones del enfoque uno a uno
- 2.3 Los medios uno a uno

## **3. Las ventajas competitivas de la mercadotecnia uno a uno**

- 3.1 Participación por cliente (ventaja de clientes) vs. Participación en el mercado (ventaja competitiva).
- 3.2. Ventajas de la participación por cliente

## **4. Los cuatro pasos del método IDIP**

- 4.1. Método IDIP. Dos fases críticas
  - 4.1.1 Análisis: Identificar, Diferenciar
  - 4.1.2 Trato diferenciado.
  - 4.1.2 Ejecución: Interactuar y Personalizar

## **5. Integración funcional**

- 5.1 El papel de la tecnología.
  - 5.1.1 Los sistemas CRM
  - 5.1.2 Arquitectura de los sistemas CRM
- 5.2 Beneficios de una solución CRM
  - 5.2.1 Diálogo con el cliente.
  - 5.2.2 Integrar y compartir la información entre las diferentes áreas.
  - 5.2.3 Percepción del cliente.



### 5.3 Elementos cruciales para hacer posible una estrategia 1 a 1

## 6. Reto de la mercadotecnia uno a uno

### 6.1. Relación integral con el cliente.

6.1.1 Identificación.

6.1.2 Diálogo.

6.1.3 Personalización.

## 7. Conclusiones

### 5.2.2 Objetivos generales y particulares

A continuación señalaré los objetivos del curso\*:

#### Objetivo general

Al finalizar el curso los participantes:

Comprenderán el enfoque de la mercadotecnia uno a uno para facilitar su aplicación a proyectos específicos y que al mismo tiempo le permita al personal alcanzar un crecimiento mayor dentro de su ámbito laboral, personal y profesional.

#### Objetivos particulares

Tema 1: Al finalizar el tema, el participante conocerá los antecedentes y la evolución de la mercadotecnia.

Tema 2. Al finalizar el tema, el participante:

- Distinguirá el enfoque de la mercadotecnia uno a uno.
- Definirá la mercadotecnia uno a uno.
- Enunciará los principios básicos de la mercadotecnia uno a uno.

---

\* Consultar en la parte de anexos la guía didáctica propuesta, que contempla los aspectos tratados en el presente capítulo.

**Tema 3:** Al finalizar el tema, el participante reconocerá las ventajas de una empresa enfocada a clientes.

**Tema 4.** Al finalizar el tema, el participante:

- Identificará las fases del Método IDIP.
- Enunciará en qué consiste cada una de las fases.
- Reconocerá la importancia de identificar a los diferentes clientes.
- Mencionará la importancia de conocer al cliente para lograr una mejor personalización en el trato.

**Tema 5.** Al finalizar el tema, el participante:

- Definirá qué son los sistemas CRM.
- Identificará los elementos para la implementación de un enfoque uno a uno.
- Describirá los beneficios para contar con una estrategia integral.

**Tema 6:** Al finalizar el tema, el participante reconocerá la importancia de establecer una relación integral y de aprendizaje con el cliente.

**Tema 7.** Al finalizar el curso, el participante preparará un ejemplo que consolide los temas vistos a lo largo de las sesiones.

Ya que definimos la estructura temática abordaremos la cuestión de tiempos.

### **5.2.3 Tiempos sugeridos**

Los tiempos son sugerencias aproximadas, que por supuesto, puede variar dependiendo de la dinámica de cada grupo.

La propuesta para el desarrollo de los temas es la siguiente:

Tema 1	2 horas 50 minutos
Tema 2	2 horas 10 minutos
Tema 3	1 hora 20 minutos
Tema 4	3 horas
Tema 5	4 horas
Tema 6	1 hora
Tema 7	1 hora 40 minutos

Quedan 40 minutos que el instructor puede utilizar como descansos, según la dinámica del grupo.

#### **5.2.4 Técnicas didácticas y actividades sugeridas**

Las actividades y las técnicas elegidas buscan reforzar los contenidos y apegarse a la realidad.

El instructor tiene la libertad de utilizar otras si así lo juzga conveniente.

##### **Memorización de nombres**

Esta técnica se puede utilizar al iniciar el curso para realizar la presentación de los participantes.

Objetivo: Los participantes se conocerán mejor mediante un ejercicio estructurado.

Procedimiento: El grupo se acomoda en una posición en que todos puedan verse a la cara: en círculo, etc.

La primera persona dice su nombre, primera, segunda, el de la primera y el de ella; la tercera, el de la primera, segunda y ella...y así hasta la última persona. \*Si los participantes ya se conocen no es necesario llevar a cabo este proceso.

Posteriormente, cada participante repetirá su nombre respondiendo a lo siguiente:  
¿Cómo me identifico yo...?

- El verbo.
- El adjetivo o el sustantivo.
- La planta.
- El animal.

Material requerido: Gafetes o presentadores.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

### **Adquirir o retener clientes**

Objetivo: Los participantes identificarán las diferencias entre adquirir y retener clientes.

Procedimiento: Se forman equipos de trabajo, máximo 4 personas, y se les entrega una hoja que contiene algunos parámetros que considera una estrategia de retención y una de adquisición (se pueden agregar otros parámetros si los participantes lo consideran necesario).

Posteriormente, cada equipo plantea una estrategia trimestral de adquisición y de retención de clientes, con base en los objetivos de la empresa.

Una vez que concluyen el cálculo el equipo elige a un representante que expondrá los resultados al grupo.

El instructor concluye la técnica.

Material requerido: Hojas con parámetros, hoja de rotafolio y plumones.

Tiempo aproximado: 40 minutos.

### **Dime qué te gusta y te diré...**

Objetivo: Los participantes reconocerán la importancia de identificar y diferenciar a los clientes.

Procedimiento: En una hoja de papel sin nombre, cada participante escribe algunas de sus características (canción favorita, libro preferido, etc.) y se las entregan al instructor, éste las revuelve y las entrega aleatoriamente, cuidando que no les toque la suya.

Una vez que leen las características deberán elegir a la persona que crean que corresponde la descripción, se acercan y la toman del brazo. Posteriormente, intercambian la hoja y verifican si fue correcta la elección.

Material requerido: Hojas blancas, lápices.

Tiempo aproximado: 40 minutos.

### **Interactuemos y personalizemos**

Objetivo: Los participantes reconocerán la importancia de inter-actuar y personalizar a los clientes.

Procedimiento: Con la información obtenida en el ejercicio "Dime que te gusta y te diré...", concluir el proceso IDIP (inter-actuar y personalizar).

Según el área de trabajo, la actividad que desempeñen dentro de ésta y la información con la que cuenta, plantear una estrategia de interacción y personalización con el cliente.

Material requerido: Información previamente obtenida, hojas blancas.

Tiempo aproximado: 40 minutos.

### **En río revuelto**

**Objetivo:** Los participantes, ordenarán los elementos necesarios en la implantación de la mercadotecnia 1 to 1.

**Procedimiento:** Se forman equipos de trabajo y se les entrega a cada uno un juego de fichas que contienen las palabras: estrategia, cambio cultural, diseño funcional y tecnología). Una vez que las ordenaron, el instructor recapitulará e introducirá a los participantes sobre el tema tecnológico (CRM).

**Material requerido:** Juego de fichas, sobres.

**Tiempo aproximado:** 20 minutos.

### **El abanico**

**Objetivo:** Los participantes, construirán un concepto de CRM a partir de ideas muy concretas.

**Procedimiento:** En una hoja de papel el primer participante anota una frase que sintetice lo que entiende o conoce de CRM.

Se dobla esa parte de la hoja, de tal manera que el compañero siguiente no pueda ver lo que se escribió, y escribe nuevamente el concepto y así sucesivamente.

Posteriormente, el instructor enuncia cada uno de los conceptos al grupo y aborda el tema a partir de los que los participantes conocen.

**Material requerido:** Hojas de papel.

**Tiempo aproximado:** 40 minutos.

### **Dramatización**

Objetivo: Los participantes, traducirán los conceptos vistos en el curso, en una representación en la cual utilizarán gestos, acciones y palabras.

Procedimiento: Con base en el tema de CRM, se forman equipos de trabajo (de preferencia por áreas), los cuales conversarán unos minutos para estructurar el caso y hacer un breve ensayo.

Posteriormente, representarán el caso ante el grupo.

Tiempo aproximado: 60 minutos.

### **Lluvia de ideas**

Objetivo: Poner en común el conjunto de las ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

Procedimiento: El coordinador debe hacer una pregunta clara, donde exprese el objetivo que se persigue. La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad, de su experiencia. Las ideas se anotan en el pizarrón o rotafolio. Posteriormente el coordinador concluye el tema.

Material requerido: Pizarrón y /o rotafolio, plumones o gises.

### **Sociodrama: "Servicio uno a uno"**

Objetivo: Concluir con una actividad cotidiana que permita a los participantes consolidar los temas vistos a lo largo del curso.

Procedimiento: Se forman equipos de trabajo que representarán un servicio uno a uno.

Material requerido: Guiones con personajes

Tiempo aproximado: 60 minutos

### 5.2.5 Propuesta de evaluación por los participantes del curso

Los participantes llenarán el formato de evaluación previamente diseñado. Dicha evaluación contempla temas vistos, estructura del curso, ejercicios así como el desempeño del instructor, es decir, manejo del grupo, manejo de los temas, etc.

La propuesta es la siguiente:

#### Curso: Conceptos básicos de la mercadotecnia uno a uno

El propósito de esta evaluación es conocer tu opinión respecto al curso. Esta información será sumamente valiosa para nosotros, pues se convierte en retroalimentación que contribuirá al mejoramiento y enriquecimiento del mismo.

GRACIAS.

1. ¿El curso cubrió con tus expectativas?

SÍ                      NO

2. ¿Consideras que su estructura facilita la comprensión de los temas?

SÍ                      NO

3. La dinámica del curso te pareció:

(    ) Ágil e interesante.

(    ) Ágil sin interés.

(    ) Lenta pero interesante.

(    ) Lenta sin interés.

Si tienes un comentario o alternativa extra; por favor, anótalo.

---

---

---

---

4. ¿Consideras que los ejercicios propuestos en el curso son de utilidad para tu aprendizaje?

SÍ                      NO

Si tienes algún comentario o sugerencia al respecto; por favor, anótala en seguida.

---

---

---



5. Cómo calificarías al instructor(a) del curso, a partir de los siguientes categorías:

- Claridad en el lenguaje:

Claro                    A veces claro                    Poco claro                    Sin claridad

Si tienes algún comentario o sugerencia al respecto; por favor, anótala en seguida.

---

---

---

- Desarrollo de los temas:

Comprensible    Suficientemente comprensible    Insuficientemente comprensible    Incomprensible

Si tienes algún comentario o sugerencia al respecto; por favor, anótala en seguida.

---

---

---

- Manejo del grupo:

Bueno                    Suficientemente bueno                    Insuficientemente bueno                    Malo

Si tienes algún comentario o sugerencia al respecto; por favor, anótala en seguida.

---

---

---

## Conclusión

Como pedagogos tenemos un largo camino por andar en materia de capacitación, ya que es una de las áreas en las que podemos desarrollarnos profesionalmente, por lo tanto es importante enfatizar en la formación académica de los estudiantes que toman esta preespecialidad para lograr una mayor vinculación de los contenidos con la realidad laboral y en este sentido hacer frente a los requerimientos de las organizaciones en materia de capacitación. Si bien es cierto que este campo está muy competido por administradores, psicólogos sociales, etc., somos los pedagogos los que mejor podemos incidir en esta materia, ya que nuestro perfil educativo considera los elementos teórico pedagógicos necesarios en la planeación y ejecución de acciones educativas.

Es evidente que las acciones de capacitación en nuestro país en muchas ocasiones son deficientes y es aquí donde los pedagogos tenemos una tarea importante que realizar.

No podemos perder de vista que la capacitación en nuestro país debe ser una actividad planeada y programada que se realice de manera continua ya que las exigencias del mundo laboral así lo requieren. Trabajar en la formación de los recursos humanos es fundamental para el crecimiento de las organizaciones porque estamos brindando al personal las herramientas necesarias para que sean individuos integrales. No debemos olvidar que las empresas dependen, para su funcionamiento y crecimiento, primordialmente del recurso humano con que cuenta. En la medida que se capacite al personal éste será más productivo, realizará su trabajo con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, y por qué no hacia la vida, lo que posibilita un mejor nivel de ésta.

La empresa, por su parte, también obtiene beneficios al capacitar al personal puesto que los empleados preparados elevan el nivel de productividad y realizan su trabajo en forma eficiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

No se debe olvidar que los resultados de la capacitación deben ser siempre calificados mediante una evaluación de desempeño la cual debe enlazarse con incrementos de sueldo, entre otras formas de recompensar el esfuerzo del empleado. De otra manera, cualquier intento por motivar al personal para que mejore continuamente perderá credibilidad.

La propuesta de capacitación contemplada en este trabajo, ha sido un excelente ejercicio para mí porque me ha permitido aterrizar en gran medida los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación profesional. Lamentablemente por falta de tiempo, sólo hablo de la planeación del curso sin embargo, me parece muy interesante ejecutarlo, que será en una segunda etapa.

Nosotros podemos hacer mucho para lograr que las empresas sigan cambiando su percepción, para bien, respecto a la capacitación. Los empresarios buscan un trabajo estructurado y planeado, que les permita confiar en que las acciones de capacitación que se realizan no son a vapor y que darán buenos resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRUCH Linder, Miguel. Metodología de las ciencias sociales. UNAM. México, 1999
- ACEVEDO, Alejandro. Aprender jugando 1. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría. Limusa, México, 2001
- ALVAREZ Barret, Luis. Educación y productividad. Ed. Colegio de México, México, 1990
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México, 1994.
- BONEFELD, Werner. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. McGraw Hill, México, 1996. Páginas 267-293.
- BOYDELL, Tom H. A guide to the identification of training needs. Ed. British Association for Commercial and Industrial Education. Londres, 1971
- CHANG Keit, Kelly. Satisfacer primero a los clientes internos. Ed. Granica. Argentina, 1994.
- CONCAMIN, Foro de Capacitación para la competitividad. Concamín, México, 1999
- DABAT, Alejandro. Globalización mundial y alternativas de desarrollo. Revista Nueva Sociedad. N° 132, Julio-Agosto, 1998.
- Diccionario de ciencias de la educación, Vol. I A –H, Madrid, Santillana, 1983, pág. 1431
- ESCALANTE García, Víctor. El gran desafío del siglo XXI: La globalización y sus efectos. Ed. Mercado de valores, México, 1999
- FERNÁNDEZ, Estela Claudia. Pedagogía de la mediocridad. Ed. Balcarce, México, 1999
- GARCÍA Córdoba, Fernando. La tesis y el trabajo de tesis. Ed. Spanta. México, 1999.
- GILMORE, James H., Pine II, Joseph. Marketing 1 x 1. Cada cliente es un mercado. Ed. Norma. México, 2000.
- GONCZI, Andrew. Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana. En: Papeles de la Oficina Técnica. Cinterfor/OIT. 1998.
- GORE, Ernesto. La educación en la empresa. Ed. Granica. México, 1999

- HANSON, Mike. Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basadas en competencias en el Reino Unido. CONALEP, México, 1996
- HEYMAN, Timothy. Inversión en la globalización. Análisis y administración de las nuevas inversiones mexicanas. Milenio, México, 1998
- HOBBSBAWN, Eric J. "Pequeño mundo global" En: Cemos memoria. Revista mensual de política y cultura, Num. 134, México, 2000. p.5
- IBARRA, Agustín. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. SEP, CONOCER, CONALEP, México, 1996.
- IBARROLA, María de. Las dimensiones sociales de la educación. Ed. El caballito, México, 1985.
- LARROYO, Francisco. La ciencia de la educación. Ed. Porrúa. México, 1992, p. 800
- LEMUS, Luis Arturo. Pedagogía, temas fundamentales. Ed. Kapeluz, México, 1989
- MARROQUÍN, José. Capacitación a trabajadores: capacitación de recursos humanos. Ed. Gernika. México, 1978, p. 34
- MENDEZ Morales, José Silvestre. Pasado, presente y futuro de la economía mexicana. Ed. Panorama, México, 1999, p 68.
- MENDOZA Fuentes, Manuel. Manual sobre capacitación de personal. Centro Nacional de capacitación y adiestramiento. México, 1990
- MENDOZA, Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas. México, 1991.
- MORENO Bayardo, Guadalupe. Didáctica. Fundamentación y práctica. Ed. Progreso, México, 1994
- NASIF, Ricardo. Pedagogía general. Ed. Limusa. México, 1980
- NCVQ. Las titulaciones profesionales en Inglaterra. Gales e Irlanda del Norte. Londres. 1995.

PANSZA González, Margarita, Et.al. Fundamentación de la didáctica. Vol.1. Ed. Gernika. México, 1993.

PANSZA González, Margarita, Et.al. Operatividad de la didáctica. Vol.2. Ed. Gernika. México, 1993.

PEPPERS & ROGERS GROUP LA. Semblanzas 1 a 1. Casos de éxito en la implementación de marketing 1to1 y CRM en el mundo de los negocios. Instituto 1to1 for Peppers & Rogers Group LA / marketing 1to1. México, 2000

PEPPERS, Don, Rogers, Martha. Et. al. One to one fieldbook. Ed. Currency and Doubleday. United States of America, 1999.

PEPPERS, Rogers, Martha. El marketing del siglo XXI. Ed. Vergara. México, 2000

PÉREZ Gómez, Gilmeo A. Comprender y transformar la enseñanza. Mc Grow Hill Madrid, 1992.

RAMONET, Ignacio. "Impacto de la globalización en los países en desarrollo" En: Cemos memoria. Revista mensual de política y cultura, Num. 134, México, 2000. p.5

RODRÍGUEZ Estrada, Mario y Ramírez Buendía Patricia. Administración de la capacitación. Mc Graw Hill, México, 1991. Serie capacitación efectiva, P. 122

SIKULA, Andrew F. Administración de recursos humanos en las empresas. Tr. Martha Hernández Rocha, 5ª impresión, Limusa, México, 1991, p. 513.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. México, 1993

STOKER, Karl. Principios de didáctica moderna. Ed. Kapelusz. Argentina: 1984

STPS. El proceso de capacitación en Manual de capacitación y productividad. México, 1989.

SUÁREZ Díaz, Reynaldo. La educación, su filosofía, su pedagogía, su método. Ed. Trillas. México, 1994

TAYLOR, Marie. Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido. En: Formación basada en competencia laboral.

Cinterfor/OIT, POLFORM/OIT, CONOCER. Serie Herramientas para la transformación. Cinterfor/OIT. 1998.

TECDESA Presentaciones Orales. Material Mimeografiado, México, 1996

TORRES, Carlos. La educación de adultos en México (realidades y perspectivas). SEP, México, 1990

UCECA. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. STPS. México, 1979.

VILLAREAL, René. La globalización Económica. Revista de política exterior. N° 35, YIP, Georges, 1996.

WERTHER, William y Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, México, 1995

**Internet:**

<http://www.stps.com.mx>

<http://www.1to1.com>

<http://www.conocer.com.mx>

---

# Guía didáctica



**PAGINACIÓN  
DISCONTINUA**

CONCEPTOS BÁSICOS DE  
LA MERCADOTECNIA 1 A 1

<b>CURSO</b>	<b>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA MERCADOTECNIA 1 A 1</b>
<b>OBJETIVO</b>	Al finalizar el curso los participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprenderán el enfoque de la Mercadotecnia uno a uno para facilitar su aplicación a proyectos específicos de la empresa y alcanzar un crecimiento mayor dentro de su ámbito laboral, personal y profesional.</li> </ul>
<b>DURACION</b>	16 horas
<b>DIRIGIDO A</b>	Personal de nuevo ingreso de Peppers & Rogers Group
<b>DESARROLLADO POR</b>	Erika Ivonne Cardoso Cámara

TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO
1. De la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia moderna	1.1 Mercadotecnia tradicional 1.2 Roles de la mercadotecnia: mercadólogo, lo que se mercadea y mercado. 1.3 La mercadotecnia dentro de las organizaciones. 1.4 La mercadotecnia moderna	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocerá los antecedentes y evolución de la mercadotecnia</li> </ul>
2. Mercadotecnia 1 a 1	2.1 Evolución del enfoque en el producto al enfoque en el cliente. 2.2 Fundamentos, principios e implicaciones del enfoque 1 a 1. 2.3 Los medios 1 a 1	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>Distinguirá el enfoque de la mercadotecnia 1 a 1.</li> <li>Definirá la mercadotecnia 1 a 1</li> <li>Enunciará los principios básicos de la mercadotecnia 1 a 1.</li> </ul>
3. La ventaja competitiva de la Mercadotecnia 1 a 1.	3.1 Participación por cliente (ventaja de clientes) vs. Participación en el mercado (ventaja competitiva). 3.2. Ventajas de la participación por cliente	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocerá las ventajas de una empresa enfocada al cliente.</li> </ul>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

CONCEPTOS BÁSICOS DE  
LA MERCADOTECNIA 1 A 1

TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO
4. Los cuatro pasos: IDIP.	4.1. Método IDIP. Dos fases críticas 4.1.1 Análisis: Identificar, Diferenciar 4.1.2 Trato diferenciado. 4.1.2 Ejecución: Interactuar y Personalizar	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificará las fases del Método IDIP.</li> <li>• Enunciará en qué consiste cada una de las fases.</li> <li>• Reconocerá la importancia de identificar a los diferentes clientes.</li> <li>• Mencionará la importancia de conocer al cliente para lograr una mejor personalización en el trato.</li> </ul>
5. Integración funcional	5.1 El papel de la tecnología. 5.1.1 Los sistemas CRM 5.1.2 Arquitectura de los sistemas CRM 5.2 Beneficios de una solución CRM 5.2.1 Diálogo con el cliente. 5.2.2 Integrar y compartir la información entre las diferentes áreas. 5.2.3 Percepción del cliente. 5.3 Elementos cruciales para hacer posible una estrategia 1 a 1	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definirá que son los sistemas CRM.</li> <li>• Identificará los elementos para la implementación de un enfoque 1 a 1.</li> <li>• Describirá los beneficios de contar con una estrategia integral.</li> </ul>
6. Reto de la mercadotecnia 1 to 1.	6.1. Relación integral con el cliente. 6.1.1 Identificación. 6.1.2 Diálogo. 6.1.3 Personalización.	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocerá la importancia de establecer una relación integral y de aprendizaje con el cliente.</li> </ul>
7. Conclusiones.		Al finalizar el curso el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparará un ejemplo que consolide los temas vistos a lo largo de las sesiones.</li> </ul>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>TEMA</b> <b>OBJETIVO</b>	<b>1. De la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia moderna</b>
	Al finalizar el tema el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocerá los antecedentes y evolución de la mercadotecnia</li> </ul>

SECUENCIA	DESARROLLO DE LA SESIÓN	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Presentación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor menciona los objetivos de la sesión.</li> <li>2. Se realiza la presentación entre participantes. Aquí se puede utilizar alguna técnica de presentación.</li> <li>3. Técnica sugerida: Memorización de nombres</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes o presentadores</li> </ul>	30 Min.
1.1 Mercadotecnia tradicional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduce al tema con una serie de preguntas a los participantes para sondear los conocimientos de ellos sobre el tema.</li> <li>2. Construyen (instructor- participantes) la definición de mercadotecnia.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	50 Min.
1.2 Roles de la mercadotecnia: mercatólogo, lo que se mercadea y mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instructor solicita la participación voluntaria para definir los roles dentro de la mercadotecnia.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	30 Min.
1.3 La mercadotecnia dentro de las organizaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exponer las características de las empresas que aun están en la etapa de mercado masivo, las que solo tienen una gran cantidad de mercado en una base de datos, las que están enfocadas al mercado objetivo y las que están buscando enfocarse al cliente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	30 Min.
1.4 La mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instructor explica la evolución de la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia moderna.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 1, 2.</li> <li>• Cañón.</li> </ul>	30 Min.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

SERIE/TEMA	DESARROLLO DE LA SESIÓN	MATERIALES	TIEMPO APROX.
moderna	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Definir las características de la mercadotecnia moderna.</li> <li>3. Hacer énfasis en que la mercadotecnia tradicional tiene relación con la mercadotecnia moderna.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CONCEPTOS BÁSICOS DE  
LA MERCADOTECNIA 1 A 1

<b>TEMA</b>	<b>2. Mercadotecnia 1 a 1</b>
<b>OBJETIVO</b>	Al finalizar el tema el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguirá el enfoque de la mercadotecnia 1 a 1.</li> <li>• Definirá la mercadotecnia 1 a 1</li> <li>• Enunciará los principios básicos de la mercadotecnia 1 a 1.</li> </ul>

SERIE/TEMA	DESARROLLO DE LA SESION	MATERIALES	TIEMPO
2.1 Evolución del enfoque en el producto al enfoque en el cliente.	1. Exponer como es un enfoque en el producto (explicar las 4 P's) y un enfoque en el cliente (explicar las 4 C's).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 3, 4.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	30 Min.
2.2 Fundamentos, principios e implicaciones del enfoque 1 a 1.	1. Recapitulación de los temas anteriores para llegar a la construcción del significado de la Mercadotecnia 1 a 1. 2. Se puede utilizar alguna técnica de análisis para reforzar el trabajo en equipo. 3. El instructor menciona que la mercadotecnia 1 a 1 se fundamenta en el cliente, en el conocimiento que se genera a partir del diálogo y en el diseño de productos y servicios personalizados. 4. Mencionar los principios del 1 a 1 y hacer énfasis en la idea clave de la mercadotecnia 1 a 1: "TRATE A CLIENTES DIFERENTES DE FORMA DIFERENTE".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 5, 6, 7.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	50 Min.
2.3 Los medios 1 a 1	1. A través de preguntas dirigidas o abiertas a los participantes construir características de los medios utilizados por la Mercadotecnia 1 a 1. Concluir con las diferencias de estos respecto a los medios tradicionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	50 Min.

 TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

<b>TEMA</b>	<b>3. La ventaja competitiva de la Mercadotecnia 1 a 1</b>
<b>OBJETIVO</b>	Al finalizar el tema, el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocerá las ventajas de una empresa enfocada al cliente.</li> </ul>

SUBTEMA	DESARROLLO DE LA SESION	MATERIAL	TIEMPO
3.1 Participación por cliente vs. Participación en el mercado	1. A través de lluvia de ideas promover la participación del grupo para construir el concepto de participación por clientes y participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	30 Min.
3.2. El 1 a 1, la mejor ventaja competitiva	1. Concluir el tema y se sugiere que a través de una actividad se refuerce el principio de que es más caro adquirir que retener clientes. (Actividad: adquirir o retener clientes). 2. Es importante hacer énfasis en las diferencias existentes entre competir con bajos costos, con mejor calidad en contraste con una estrategia 1 a 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 8.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	50 Min.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

TEMA	<b>4. Los cuatro pasos: IDIP</b>
OBJETIVO	<p>Al finalizar el tema, el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificará las fases del Método IDIP.</li> <li>• Enunciará en qué consiste cada una de las fases.</li> <li>• Reconocerá la importancia de identificar a los diferentes clientes.</li> <li>• Mencionará la importancia de conocer al cliente para lograr una mejor personalización en el trato.</li> </ul>

SUCESIVA	DESARROLLO DE LA SESIÓN	MATERIA	TIEMPO
4.1. Método IDIP. Dos fases críticas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor introduce brevemente al tema, resaltando que IDIP es justo la metodología que utiliza el 1 a 1.</li> <li>2. Exponer en qué consisten las cuatro fases del Método IDIP (Identificar, Diferenciar (por valor y por necesidades), Interactuar y Personalizar).</li> <li>3. Utilizar ejemplos de acerca del tema.</li> <li>4. Hacer énfasis en que los pasos del método, se dividen en dos fases críticas, la fase de análisis y la de ejecución.</li> <li>5. Con la participación del grupo distinguir estas fases.</li> <li>6. A través de lluvia de ideas abordar el tema de trato diferenciado.</li> <li>7. Explicar los tipos de clientes (clientes más valiosos, con mayor potencial de crecimiento y no rentables).</li> <li>8. Explicar la manera de interactuar con cada tipo de cliente.</li> <li>9. Se sugiere realizar alguna actividad para reforzar el tema.</li> <li>10. Actividad: Dime qué te gusta y te diré...(Técnica en la que reflexiona sobre el tema de identificar y diferenciar). Interactuemos y personalizemos ... (Técnica en la que reflexiona sobre el tema de interactuar y personalizar).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 9 - 17.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	180 min.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



<b>TEMA</b>	<b>5. Integración funcional</b>
<b>OBJETIVO</b>	<p>Al finalizar el tema, el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definirá que son los sistemas CRM.</li> <li>• Identificará los elementos para la implementación de un enfoque 1 a 1.</li> <li>• Describirá los beneficios de contar con una estrategia integral.</li> </ul>

SUBTEMA	DE SARROLLO DE LA SESION	MATERIA	TIEMPO
6.1 El papel de la tecnología.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor expone qué es un sistema de administración de la relación con los clientes (CRM) por sus siglas en inglés y menciona que es necesario para la implementación de la mercadotecnia 1 a 1 la tecnología.</li> <li>2. La tecnología debe servir para recordar a cada uno de los clientes de la empresa.</li> <li>3. La tecnología, sirve para administrar la relación con cada cliente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 18.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	110 min.
6.2 Beneficios de una solución CRM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de preguntas dirigas o voluntariamente hablar de los beneficios que tiene contar con una solución CRM: Diálogo con el cliente, Integrar y compartir la información entre las diferentes áreas y la percepción que se tiene del cliente con estas estrategias y la que el cliente tiene de la empresa.</li> <li>2. La actividad sugerida es: Abanico.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 19.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	60 min.
6.3 Elementos cruciales para hacer posible una estrategia 1 a 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer énfasis en que nada de nada de lo que hasta ese momento se ha visto en el curso es posible sino existe un diseño funcional, una estrategia, una herramienta CRM y un cambio cultural que permee a toda la empresa que desea</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 20 - 22.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	70 min.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SUCUEVA	DESARROLLO DE LA SESION	MATERIAL	TIEMPO
	<p>enfocarse a los clientes. Exponer que la tecnología por sí misma no funciona, tiene que estar acompañada de todos los elementos anteriores.</p> <p>2. Actividad sugerida: En río revuelto</p>		

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CONCEPTOS BÁSICOS DE  
LA MERCADOTECNIA 1 A 1TEMA  
OBJETIVO**6. Reto de la Mercadotecnia 1 a 1**

Al finalizar el tema, el participante:

- Reconocerá la importancia de establecer una relación integral y de aprendizaje con el cliente.

SUBTEMA	DESARROLLO DE LA SESION	MATERIAL	TIEMPO
6.1. Relación integral con el cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hace énfasis en la importancia de la relación integral con el cliente, explicando qué se entiende por relación integral. Exponer el ciclo de identificación, diálogo y personalización como elementos fundamentales para lograr la relación que esperamos con el cliente.</li> <li>2. Explicar que a través del diálogo el cliente expresa sus necesidades y la empresa puede adaptar el producto o servicio en función de éstas.</li> <li>3. El instructor, hace énfasis en la importancia de mantener un diálogo con el cliente que permita entablar una relación de confianza.</li> <li>4. Enfatizar en la mercadotecnia 1 a 1 la relación con constituyen ciclos de aprendizaje infinitos; es necesario fijar un objetivo, ejecutarlo, evaluar las acciones, analizar los resultados y corregir las fallas, lo cual se convierte en un ciclo permanente de aprendizaje entre la empresa y el cliente.</li> <li>5. Actividad sugerida: Representación de un caso basado en su experiencia que sea lo contrario a la mercadotecnia 1 a 1.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: pant. 23 - 28.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	60 min.

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>TEMA</b>	<b>7. CONCLUSIONES</b>
<b>OBJETIVO</b>	Al finalizar el curso el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construirán el ejemplo de lo que sería un servicio 1 a 1.</li> </ul>

SUBTEMA	DESARROLLO DE LA SESIÓN	MATERIA	TIEMPO
7.1. Actividad de cierre de la sesión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realiza la técnica de sociodrama: "Servicio 1 a 1".</li> <li>2. Consiste en que los participantes representarán cómo sería un servicio 1 a 1 en un centro de atención telefónica.</li> <li>3. El instructor realizará la distribución de los personajes en función del número de participantes (algunos participantes representarán a los clientes y otros a los empleados de la empresa).</li> <li>4. Realizarán la dramatización</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón y plumones</li> </ul>	100 min.

 TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

---

**Material de apoyo del  
instructor  
(Presentación Power Point)**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

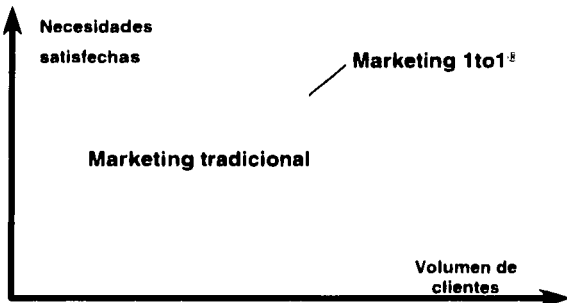
---

# Elementos básicos de la Mercadotecnia 1 to 1



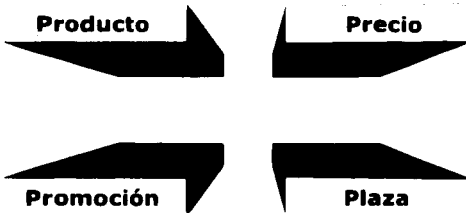
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Dos fuerzas complementarias



## Evolución del enfoque

*4Ps*

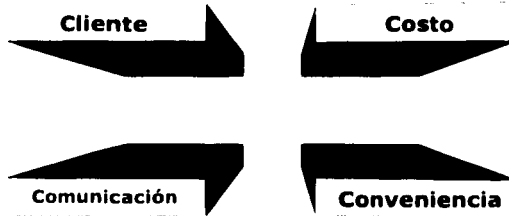




## Evolución del enfoque

---

4Cs



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Fundamentos

---

- Se fundamenta en el cliente como individuo
- El conocimiento del cliente se genera a partir del diálogo
- Diseña productos y servicios personalizados
- Su medida de éxito:
  - No sólo **adquirir** más clientes sino **retenerlos y colaborar en su crecimiento**



## Principios del 1 a 1

---

Jamás permita que un cliente repita la información 2 veces .

Recuerde al cliente de la misma forma que el cliente recuerda a su empresa.

Sea consistente, independientemente del canal por el que dialogue.

Trabaje más duro en la cultura que en la tecnología.

## Qué implica 1 a 1

---



*Trate a clientes  
diferentes  
de forma  
diferente*

TESIS CON  
FUELLA DE ORIGEN

## La mejor ventaja competitiva

**Bajos costos**



**Afecta márgenes**

**Mejor Calidad**

**La competencia puede igualar fácilmente**

**1a1**



**La relación que se establece y se fortalece permanentemente, es difícil de replicar.**

## Los cuatro pasos "I D I P"

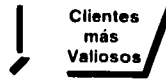
**I**dentificar

Cientes Individuales



**D**iferenciar

Por Valor y Necesidades



Cientes más Valiosos

**P**ersonalizar

Adaptar productos/servicios



Aprendizaje

**I**nteractuar

(Con Memoria)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Dos fases críticas

1. *Identificar*
2. *Diferenciar*

**Análisis**

**Ejecutar**

3. *Interactuar*
4. *Personalizar*

**Acción**

www.1to1.com.co

## Paso 1: Identificar a sus clientes

P I  
Ciente  
I D

- ◆ Identifique compradores individuales y corporativos.
- ◆ Sea capaz de recordar a cada uno individualmente.
- ◆ Recuerde juntos su historial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Paso 2: Diferenciar clientes

P I  
Cliente  
I D

### ◆ Los clientes son diferentes en:

- Su valor.
- Sus necesidades.

### ◆ Por lo tanto, no se debe dar el mismo:

- Trato.
- Información.
- Ahorro de dinero.
- Ahorro de tiempo.

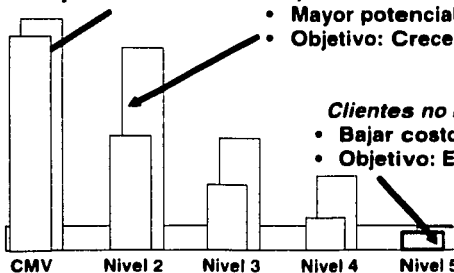
## Trato diferente

### *Clientes más valiosos*

- Mayor valor actual
- Objetivo: Retención

### *Clientes con mayor potencial de crecimiento*

- Mayor potencial
- Objetivo: Crecer








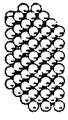
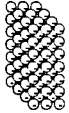
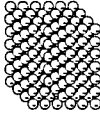


### *Clientes no rentables*

- Bajar costos
- Objetivo: Evaluar

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## El comportamiento de un cliente

	Compras	Correo Directo	Llamadas de Salida	Llamadas de Servicio
 <b>Comprador Atractivo</b> \$1,500				
 <b>Canal por Optimizar</b> \$1,500				
		62 Anuales	73 Anuales	130 Anuales

## Paso 3: Interactuar con clientes

P I  
 Cliente  
 I D

**Piense en todas las formas en que se comunica con el cliente.**

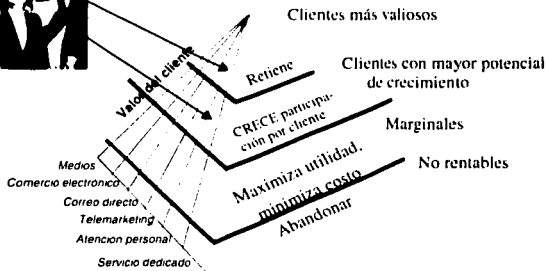
**Y ahora, ¿cómo se comunica el cliente con usted?**

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## Interacción personalizada



♦ Resultado = máximo crecimiento por cliente, mínimo costo de servicio



## Paso 4: Personalizar con clientes

P I  
 Cliente  
 I D

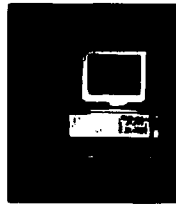
¿Cómo le demuestro al cliente que le conviene cooperar con nosotros?

Si ya aprendí, ¿qué comportamiento debo cambiar para este cliente?

TESIS CON  
 TÍTULO DE ORIGEN

## La tecnología lo hace posible

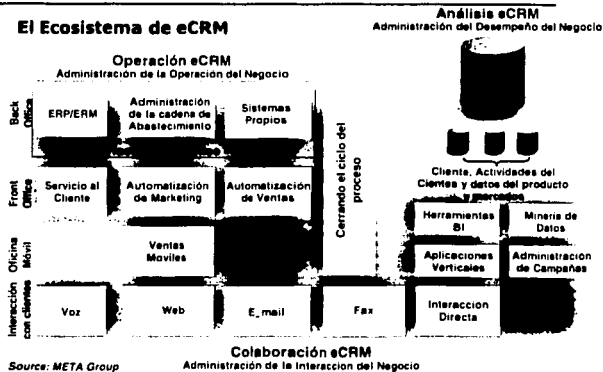
1. *Bases de datos:*  
Podemos recordar a cada individuo
2. *Interactividad:*  
Dialogamos con cada cliente
3. *Personalización:*  
Adecuamos nuestro servicio



19

## Los sistemas CRM

### El Ecosistema de eCRM



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Metodología

**Estrategia**

**Cambio cultural**

**Diseño funcional**

**Herramienta  
CRM**

## Elementos cruciales en la implantación de la Mercadotecnia 1 a 1:

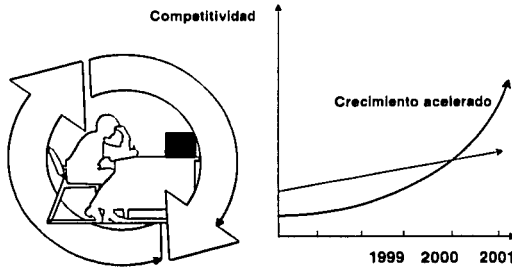
**Tecnología**

**Recursos  
humanos**

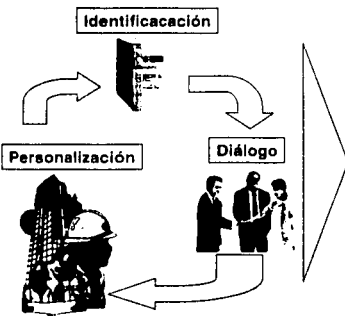
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Compromiso de la gente

**El aprendizaje y la participación creativa del personal, para lograr el crecimiento en forma acelerada y sostenible.**



## Establecer una relación



Adapted from: Enterprise One to One

- **Identificación:** Te conozco y te recuerdo como individuo. Eres mi cliente y eres diferente de los otros clientes.
- **Diálogo:** Dime qué es lo que necesitas. Lo recuerdo.
- **Personalización:** Ahora produzco para ti, de acuerdo a tus necesidades. y te pregunto; "¿estuvo bien?", en cada transacción, mejoro en mi capacidad de darte lo que tú requieres .

**EFECTOS CON  
ORIGEN**

## Relaciones de confianza



El cliente expresa su necesidad

**DIÁLOGO**



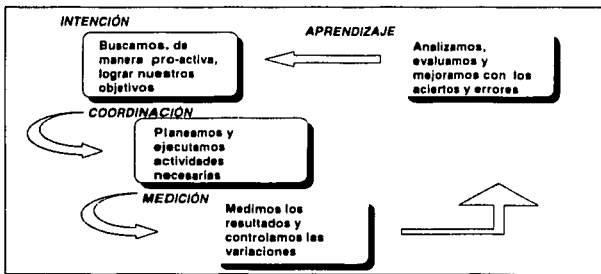
Adaptamos nuestro producto o servicio

**Requiere de la cooperación y confianza del cliente**

**Ahora, es conveniente para el cliente ser leal a la empresa**

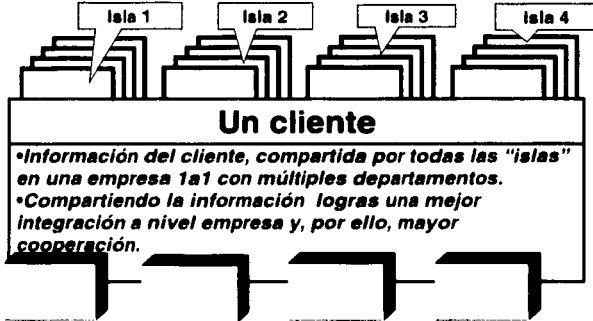
## Ciclos de aprendizaje

Para acelerar el ritmo de mejora; potenciar la capacidad de aprendizaje de la organización y de utilizar dicho conocimiento.

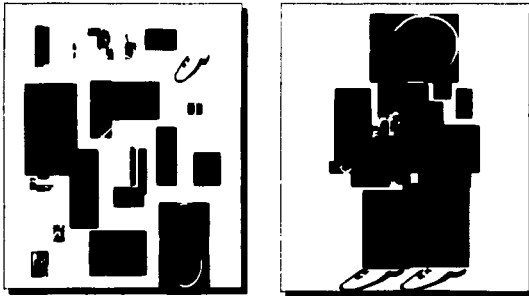


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Integración funcional



## Percepción del cliente



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN