



U N A M

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

EL PEDAGOGO Y LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS:
UNA EXPERIENCIA EN “DON FER ALIMENTOS S. A. DE C. V.”

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

LIDIA MAYELI NAVA PÉREZ

ASESOR: MTRA. ROSA AURORA PADILLA MAGAÑA

CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL DE 2009





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.

DEDICATORIAS

El llegar a este momento en donde veo materializado el esfuerzo, representa un logro más en mi vida. Marca el fin de una etapa y el comienzo de otra.

Este trabajo va en especial dedicación a Mis Padres, por su apoyo y fortaleza, un ejemplo a seguir. Los amo

A mi hermana, te admiro y aprendo de ti tu perseverancia. Te amo

A mi familia, indiscutiblemente la mejor.

A mis 'niños'... LOS AMO. Por disfrutar de sus ilusiones a prueba de desaliento, de su creatividad sin límites, de su inocencia enternecedora, de su afectividad sin barreras, de sus risas incontroladas y de su vida llena de alegría y tristeza, de fuerza y debilidad, de arrogancia y sumisión, de amor y desesperación. Gracias sabios maestros, por mostrarme de nuevo el valor de las cosas sencillas, el contacto humano, del diálogo, de la comunicación, del gesto, de nuestras miradas, de nuestras sonrisas..... es un " mundo" lo que ellos nos pueden enseñar.

Finalmente, a la vida misma, que me ha dado la oportunidad de aprender de las cosas insignificantes o sencillas, lo más bello y extraordinario.

AGRADECIMIENTOS

A la grandiosa y gloriosa UNAM, gracias a ella y a mis profesores que contribuyeron a ser de mi lo que ahora soy. ¡Goya, Goya, CachunUNIVERSIDAD!

A Rosa Aurora, por tu paciencia.

A mis amigos y compañeros de carrera que siempre he podido contar con ellos en todo momento, en especial a Bety.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1 Antecedentes de la capacitación en México	
1980-1994	8
1.1 La capacitación en México (2006)	10
1.2 El método en la capacitación	19
1.3 La comunicación en el proceso de enseñanza – aprendizaje	20
CAPÍTULO 2 La capacitación un espacio pedagógico en	
las empresas	23
2.1 El campo ocupacional de pedagogo.	23
2.2 Otras funciones del pedagogo en una empresa	25
2.3 El papel del pedagogo en el área de capacitación de una empresa	35
2.4 Los fines pedagógicos de una capacitación	36
CAPÍTULO 3 La experiencia de capacitación en Don Fer alimentos	46
3.1 Datos y Breve reseña de la empresa	46
3.2 Filosofía organizacional de Don Fer alimentos	48
3.3 Organización y estructura del área de capacitación	50
3.4 La capacitación en Don Fer alimentos	56
3.5 Descripción de la problemática	59

CAPÍTULO 4 Propuesta de capacitación para Don Fer Alimentos	60
4.1 Propuesta de capacitación para Don Fer alimentos, generada a partir de las problemáticas encontradas	60
4.2 Actividades previas, durante y posteriores a la capacitación	72
4.3 Orientaciones didácticas de una capacitación	74
4.4 Planeación de una sesión de capacitación	74
4.5 Análisis de la experiencia de capacitación en Don Fer alimentos	88
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98

INTRODUCCIÓN

El ámbito empresarial se presenta como uno de los campos en donde el pedagogo logra desarrollar y aplicar procesos y estrategias educativas, que en el lenguaje organizacional se identifica dentro del concepto de capacitación. Quien ha de desempeñar tal función debe aplicar los principios de la capacitación de adultos, los elementos de la comunicación efectiva y los aspectos de la motivación como elemento esencial para el logro de objetivos y resultados de aprendizaje, y tener presente que la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejoramiento de actitudes es el resultado del trabajo en grupo, y de la orientación y colaboración del facilitador.

El presente trabajo, brinda una experiencia enriquecedora, donde se ve como un pedagogo puede ejercer plenamente su labor educativa en el ámbito empresarial. Como profesionales de la educación, debemos recordar que nuestro conocimiento debe estar sustentado, en un claro, profundo y realista concepto de hombre, como una unidad bio-psico-social, por ende, la educación enriquece al ser humano, lo conduce a su autorrealización en cualquier ámbito laboral en el que desempeñe su trabajo.

El generar ciudadanos maduros, capaces de tomar decisiones independientes, tener capacidad para juzgar por sí mismo los acontecimientos que se presentan en el país y el resto del mundo para participar activamente en una entidad democrática, es la finalidad de la educación. Es así, que la misión de los programas de capacitación es tener individuos con una amplia base de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

El análisis de la experiencia de capacitación lo desarrollaré en tres partes. En el primer segmento describo los antecedentes de la capacitación en México y una investigación realizada en el año 2006, sobre el mercado laboral y la capacitación. Posteriormente, planteo los definiciones de capacitación, adiestramiento y desarrollo, que nos muestra que en la educación empresarial no sólo es el hecho de adquirir conocimientos, también es, desarrollar habilidades e integración sociolaboral.

El proceso de enseñanza – aprendizaje de una capacitación constituye la formación y desarrollo integral para las personas adultas. Sus propósitos, métodos pedagógicos y técnicas didácticas se determinan en función de los fines que se quieren lograr respecto a los aspectos de la vida laboral, familiar y social.

En este sentido, la conducción de un grupo de personas con diferentes formas de pensar, experiencias laborales muy propias, creencias y expectativas diversas, representa un reto para el pedagogo que aborda una capacitación.

El segundo segmento, presento la descripción activa de las funciones del pedagogo en el ámbito empresarial, surgiendo éstas, de una serie de

necesidades educativas; las cuales deberán ser transformadas a través de la capacitación, logrando así fines u objetivos organizacionales. La aplicación de procesos y estrategias educativas, contribuyen al óptimo desempeño de los individuos que colaboran en una organización.

Para completar la información de esta experiencia, delimito otras funciones y tareas que el pedagogo puede realizar en el área de recursos humanos.

En el tercer, consiste en la descripción del estado inicial de la empresa en lo que se refiere en materia de capacitación, que fue la base para proponer líneas de acción en este ámbito. Es importante que el pedagogo que asuma la capacitación en una empresa, conozca la estructuración general de la empresa, así como, sus políticas, filosofía, objetivos, metas y misiones, con la finalidad de encaminar sus planes y programas de capacitación, que coadyuven al logro de los resultados, objetivos y/o metas de la organización.

En el último segmento, es el análisis de la experiencia en la empresa mexicana Don Fer alimentos, proponiendo las herramientas necesarias e indispensables para llevar a cabo un programa de capacitación.

Considero que en toda capacitación, el pedagogo, debe realizar un análisis profundo, para diagnosticar las necesidades latentes en materia de capacitación, para poder crear los planes y programas; y ejecutar la capacitación, así como evaluar todo el proceso en los distintos niveles. He aquí la importancia de presentar y analizar la experiencia realizada en la empresa Don Fer alimentos en el área de capacitación.

Por último expondré las conclusiones y los logros obtenidos en esta vasta y enriquecedora experiencia.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO 1980-1994

En 1980, se creó la Dirección de Personal del Gobierno Federal, con el fin de que la Secretaría de Programación y Presupuesto, contara con un mecanismo coordinador que le permitiera dar congruencia y unidad al ejercicio de sus atribuciones globales en materia de administración de personal. Posteriormente, esta Dirección cambió su nombre al de Dirección General de Servicio Civil, misma que al fusionarse con la Unidad de Modernización de la Administración Pública, órgano que asume las funciones y atribuciones inherentes a la normatividad del proceso de programación y presupuestación, dentro del cual se ubican los aspectos relativos a la administración de los recursos humanos.

La situación adversa y las circunstancias críticas, que se habían evidenciando en los dos últimos años de la II Reforma Administrativa, quedaron de manifiesto en 1982. Un nuevo horizonte en la economía nacional, definía nuevos apremios, prioridades distintas. Los índices de crecimiento se habían desfasado en relación a los obtenidos en la década de 1960 – 1970.

La capacitación al igual que en otras épocas de crisis, ocupó nuevamente un papel secundario en las estrategias presupuestales. Era más importante atender rezagos prioritarios que satisfacer los requerimientos en donde, es necesario apuntarlo, las disfunciones del Subsistema de Empleo – reclutamiento, selección, inducción -, impactaban de manera dramática al aparato en su conjunto. Las plantillas disminuyeron en número de servidores públicos y en consecuencia, se aumentaban las cargas de trabajo, era claro que las aptitudes y las capacidades de los trabajadores al servicio de Estado no respondían necesariamente a los perfiles de puesto, ni tampoco a su respectiva calificación. Mejor aún se puede ejemplificar el caso de las estadísticas inherentes al rezago de trabajadores en materia de escolaridad. Las políticas para desescolarizar primaria, secundaria y bachillerato no habían captado el interés de los rezagados, ni tampoco habían seducido a la burocracia. Había un factor central: las remuneraciones. Los rezagados se planteaban el dilema engañoso “¿para que concluir la educación media si al final dicho término no se traduciría en mayor remuneración?”, “¿a que efecto participar en programas de capacitación si éstos no están vinculados con el escalafón?”, “¿en qué aspecto práctico se plasma el esfuerzo realizado para continuar la educación media en sistemas no escolarizados?”.¹ En el mismo sentido se apuntaba el contraste entre las percepciones de los profesionales alojados en las esferas burocráticas y las remuneraciones de los mismos que laboraban en el sector privado. Tampoco los profesionales mostraban gran entusiasmo para participar en programas de desarrollo; ellos en su nivel, consideraron por analogía el dilema apuntado para el caso de educación media. Surgió así un problema de difícil solución:

¹ Instituto Tecnológico Autónomo de México.s/f Manual del Curso de Administración de la Capacitación. pág.22

- Cómo impulsar la capacitación por vía exclusiva de la motivación.
- De qué manera la participación en programas de adiestramiento, considerando su vinculación al desempeño laboral.
- Qué estrategias desplegar para vincular la capacitación a la reconversión burocrática implantada.

Las limitaciones presupuestales, el cerco derivado de los ajustes de personal, la conciencia de las representaciones sindicales y las convicciones particulares de los trabajadores al servicio del Estado acerca de la capacitación, también tendrían un peso específico en la solución del problema. La Secretaría de Programación y presupuesto se esforzó por trazar líneas estratégicas de rango medio y tácticas para que en el marco de escasez de recursos, la capacitación continuase la formación de personal burocrático, respondiese a la nueva realidad, y la capacitación para el trabajo y en el trabajo tuviese líneas secuenciales para no interrumpir los avances logrados. La creación de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil² el 29 de Junio de 1983, como instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal, para la instauración del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal, y la creación de la Coordinación General mencionada anteriormente, constituyen los antecedentes más inmediatos de las acciones emprendidas por el Estado, a fin de promover la capacitación permanente, sistematizando sus métodos de administración y desarrollo de personal, lo cual conlleva a la realización de los objetivos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 1982 – 1988; que dentro de las líneas generales de estrategia concibe a la capacitación como un medio para lograr mejores rendimientos en la prestación de servicios y a la vez, para promover un mayor bienestar de los trabajadores; ya que al adquirir mejores niveles de calificación, obtendrán indiscutiblemente ingresos superiores; la capacitación en este sentido es coadyuvante en el desarrollo nacional. Es a partir del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994³, cuando se puede advertir de manera formal el compromiso del Gobierno Federal para insertarse en la globalidad económica prevaleciente en el planeta. Los tiempos históricos de cambio se fueron acortando. El nuevo orden económico internacional habría de impactar a los sistemas socioeconómicos y políticos de la mayor parte de las naciones. Los programas sectoriales, elaborados atendiendo a las disposiciones y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo citado, habrían de reflejar un hilo conductor: modernización del Estado Mexicano. La Dirección General de Servicio Civil estableció los primeros pasos para construir el Sistema Nacional de Capacitación. La secretaria de Trabajo y Previsión Social, a su vez, con el Programa Nacional de Capacitación y Productividad también habría de imbricar su esfuerzo. Ambas dependencias, en un trazo estratégico que debe ser común, fundamentaron, como señalan los expertos, una nueva ortología de la capacitación. En otras palabras, lo anterior puede expresarse en términos de que mediante el orden pragmático y presupuestal, sin excepciones de dependencias y entidades, comenzarían el nuevo modelo etiquetado los recursos de capacitación. Además con carácter obligatorio, la correlación entre detección de

² Ibid. pág. 22

³ Ibid. pág. 23

necesidades, programación de acciones de capacitación, su ejecución y su seguimiento y evaluación, constituiría el soporte para lo que en términos muy llanos, la Dirección general de Servicios Civiles expresará en el término: Sistema Nacional de Capacitación de los Servidores Públicos. Hace 12 ó 15 años, que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

1.1 LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO (2006)

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debiera tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva del personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas, periódicos de educación y capacitación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el colaborador de la empresa.⁴

Las fuerzas que se intervienen en el mercado determinan el precio y la cantidad que se intercambia de un bien. La capacitación de los trabajadores es un bien que también está sujeto a las fuerzas del mercado. La demanda de trabajadores capacitados la realizan los empleadores, la cual manifiesta las necesidades o requerimientos de competencias laborales en el lugar de trabajo. El empleador (el demandante) paga un precio por las competencias, las cuales pueden ser adquiridas dentro y fuera del lugar de trabajo y pueden ser generales o específicas.

Por lo general, la teoría económica concibe a la empresa como usuaria pero no como creadora del capital humano que necesita. En la práctica, sin embargo, los empleadores realizan contribuciones al acervo de conocimientos técnicos de la fuerza laboral, tan importantes como las realizadas por las instituciones encargadas de la educación y la capacitación para el trabajo. Además ciertos conocimientos y habilidades particulares sólo pueden ser adquiridos en la empresa, mediante inversiones en el aprendizaje de los trabajadores, ya sea a través de la práctica o de la capacitación formal.⁵

Dicho proceso en las empresas está vinculado a sus estrategias en el mercado de productos a través de: a) la innovación para tener ventajas

⁴ Hernández Laos Enrique (2006) Mercado laboral y capacitación. Un análisis regional para México. Universidad Autónoma Metropolitana. Plaza y Valdés Editores pág. 212

⁵ Ibid. Pág. 217

competitivas; b) el aumento en la calidad del producto o servicio; c) la reducción de costos. Así las empresas con las “mejores prácticas” para adaptarse con éxito a nuevos ambientes en el mercado de productos se caracterizan por tener políticas de recursos humanos que promueven el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la participación y la flexibilidad laboral.

En México, el tipo de capacitación que se imparte depende generalmente del tamaño de las empresas. Las plantas pequeñas capacitan de manera informal en el trabajo, en competencias laborales que se necesitan de acuerdo a sus tecnologías. En las grandes empresas la capacitación se vuelve más formal, se utilizan las propias instalaciones, expertos externos y tecnologías especializadas. Los trabajadores aumentan su productividad aprendiendo nuevas competencias y perfeccionando las antiguas mientras trabajan. Pero el mejoramiento en la productividad tiene un costo. En los costos están incluidos el valor del tiempo y del esfuerzo de los capacitados, de la “enseñanza” de los otros y del equipo y materiales usados, estos costos, limitan la de manda de capacitación de los empleadores.⁶ Las empresas ofrecen capacitación por que esperan recibir un rendimiento derivado de la mayor productividad de los trabajadores capacitados. Diversos estudios muestran que la capacitación en la empresa (en el lugar de trabajo), tienen mayor rendimiento monetario que la capacitación recibida en cualquier otro lugar. Ello probablemente obedece a que la capacitación que se recibe en el trabajo es de mayor pertinencia, ya que se orienta a resolver las necesidades específicas de los procesos productivos. Además, el empleador, por lo general, no tiene información sobre la calidad y pertinencia de la capacitación que se recibe fuera del lugar de trabajo y, por ello, no hay razón de que la valore positivamente en términos de pago a los trabajadores capacitados fuera del lugar de trabajo.

El gobierno ofrece capacitación a través de las instituciones públicas a muy bajo costo, para que la sociedad pueda obtener beneficios sociales que genera la existencia de una oferta laboral capacitada. Si la oferta de estos servicios se dejará a las fuerzas del mercado, sólo los que puedan pagar el servicio se beneficiarían de la capacitación. Así las fuerzas del mercado generan una menor cantidad del servicio de lo que se considera socialmente deseable, lo que contribuye a que se perpetúen intergeneracionalmente las desigualdades existentes en los ingresos.⁷

La capacitación para el trabajo la reciben los jóvenes, previa a su incorporación al mercado laboral, así como los adultos que desean aprender un oficio o cambiar el previo, en instituciones especializadas en ofrecer el servicio. En México, existen instituciones que se especializan en la oferta de capacitación y la ofrecen adicionalmente a las actividades centrales de educación media tecnológica superior o superior. En cuanto al nivel de competencias laborales es relativamente bajo, en términos de escolaridad y de capacitación. Por ello proponer políticas de reducción del gasto en algunas especialidades parecería paradójico. Sin embargo, el crecimiento de los

⁶ Ibid pág.217

⁷ Ibid pág 217

trabajadores capacitados depende de la evolución de las demandas y ofertas de las especialidades. La caída en los precios de las especialidades indudablemente desestimula la acumulación de capital humano en la forma de capacitación a consecuencia del escaso dinamismo de la demanda laboral en México durante las décadas pasadas. Es probable que al precario o dinamismo de la demanda formal de trabajo, como factor explicativo, se sume al bajo nivel de cultura de capacitación de los empleadores, pues uno de los primeros obstáculos a la capacitación es que éstos la perciben como costo y no como inversión. Esa percepción deprime el nivel de la demanda de capacitación. Una política de fomento a la formación de capital humano en capacitación, debería, por tanto, influir en dicha cultura toda vez que el nivel de la demanda de capacitación depende de la relación costo-beneficio esperada de la misma.⁸ De acuerdo a la investigación que realizó Hernández Laos, sobre el mercado laboral y capacitación en México, concluye lo siguiente: se detecta una relación positiva entre ocupación y educación, lo que sugiere que el principal criterio utilizado por los empleadores para reclutar nuevos trabajadores es e un nivel educativo. Por ejemplo, las ocupaciones asociadas a los sectores secundario y terciario muestran un mayor nivel de escolaridad de los trabajadores, en consecuencia, en las regiones de mayor desarrollo económico los trabajadores tienen un mayor nivel de escolaridad y, por lo tanto, de ingresos. La información muestra, por otra parte, que los cambios en la escolaridad de los trabajadores están más relacionados con cambios en los requerimientos educacionales dentro de las ocupaciones y sectores, que con cambios en la estructura ocupacional y sectorial de la economía. Ello se debe a que los aumentos en el nivel medio de escolaridad y capacitación de la población permiten a los empleadores elevar los requerimientos de escolaridad, aunque no modifiquen sus técnicas de producción.

La educación y la capacitación son actividades complementarias. Así, se detecta que la participación de los trabajadores capacitados hombres y mujeres, está asociada positivamente con los niveles educativos y de ingresos medios de las regiones. Así mismo, se encuentra que los trabajadores que más se capacitan se encuentran en las ocupaciones en las cuales se requieren mayores niveles de escolaridad, o a las cuales se le asocia una mayor responsabilidad directiva en las actividades económicas. Ello obedece a que la capacitación permite a los trabajadores mantener actualizados los conocimientos en el área de sus competencias laborales; así, el costo de oportunidad de no capacitarse es mayor en estos segmentos de trabajadores que el asociado a los trabajadores de bajos niveles de educación y de responsabilidad directiva. Se observa un patrón nacional de capacitación para los trabajadores –hombres y mujeres- tanto en la estructura ocupacional como en la sectorial. Por ejemplo las mujeres reciben más cursos de capacitación que los hombres y también se observa que, en general, los trabajadores ocupados en los establecimientos micro, pequeños y medianos tienen una menor probabilidad de estar capacitados que los trabajadores -con las mismas características- en establecimientos grandes.⁹ Estas tendencias estadísticas encontradas en análisis multivariado se corroboran con los resultados de una

⁸ Ibid pág. 227

⁹ Ibid pág.268-269

encuesta a informantes calificados levantada en todo el territorio nacional, a la cual se hace referencia más adelante.

Análisis adicionales realizados tomaron como referencia los cambios en los precios y en cantidades que provoca el funcionamiento del mercado de capacitación en el país. Estos exámenes aportan señales del mercado sobre la abundancia o escasez relativa de las especialidades en que se capacita la población ocupada en México. Se adopta el criterio de eficiencia que reclama se asignen más recursos a la capacitación de trabajadores en las especialidades en las que ha aumentado el premio a la capacitación y menos recursos en las que ha disminuido. A escala nacional, los casos en que el aumento en la oferta de capacitados se presenta con un aumento en la demanda se concentran en las siguientes especialidades de capacitación: Servicios de seguridad; Ventas; Administración y contabilidad; Servicios turísticos, restaurantes y belleza; Computación y en diversas especialidades; Humanísticas y Deportivas. En el caso de la especialidad: Producción en general, se detecta un aumento en la oferta con una probable disminución en la demanda. En las especialidades: Producción industrial; Comunicación e Información; Idiomas y otras, se enfrenta una caída en la demanda de los empleadores y también en la oferta de los trabajadores capacitados. Por último, la única especialidad que a escala nacional presenta aumentos positivos en la demanda que superan los aumentos de la oferta es el de la capacitación en la Salud, especialización a la que deben canalizarse recursos que aseguren un crecimiento sostenido en la oferta de trabajadores capacitados.¹⁰

Un análisis similar al nacional se realizó para cada una de las regiones del país. En conclusión se puede afirmar lo siguiente: a) En la mayoría de las especialidades hay una situación de sobreoferta de trabajadores capacitados, lo que origina tendencias declinantes en los premios monetarios de las especialidades, aunque aumente el empleo de los mismos; b) Sin embargo, se registran contrastes interregionales de significación. Las regiones Norte Peninsular y Pacífico Sur, tienen un crecimiento dinámico en la demanda de trabajadores capacitados que supera el crecimiento de la oferta en la mayoría de las especialidades; probablemente, en la Norte influya la presencia creciente de la maquila; en la Peninsular el auge en las actividades comerciales y turísticas, y en la Pacífico Sur el atraso relativo en que se encuentra ésta región; c) En las regiones Pacífico Norte, Golfo Centro, Centro, Centro Norte, se presentan situaciones de sobreoferta de capacitados en la mayoría de las especialidades; d) En las regiones Capital y Golfo Norte no se detecta una tendencia dominante. Así mismo, se sugiere la conveniencia de diseñar una política del gasto público que favorezca a las regiones de menores niveles de ingreso. En particular, el gasto federal en educación y en capacitación para el trabajo debe distribuirse entre las regiones con criterios de equidad horizontal, otorgando más recursos a las regiones más retrasadas económica y socialmente, con criterios eficientes de asignación dentro de cada región.

Será preciso, además, fomentar la acreditación del nivel básico de escolaridad de los trabajadores en los establecimientos productivos. El bajo

¹⁰ Ibid pág.269

nivel educativo de los ocupados es uno de los principales obstáculos a la capacitación ya que la carencia de habilidades generales básicas dificulta el acceso al nuevo conocimiento y encarece la capacitación formal en y para el trabajo. En México, el nivel de nueve años de escolaridad constituye el umbral a partir del cual los trabajadores sean sujetos de capacitación real y efectiva. Tratar que los trabajadores alcancen este nivel de escolaridad es una forma de establecer los fundamentos para formar una fuerza laboral con competencia generales básicas que faciliten la capacitación, tanto el empleador como al propio trabajador. Para ello se deben diseñar políticas educativas que incorporen a los empleadores cuyas actividades económicas tienen una alta concentración de trabajadores en las ocupaciones de menor nivel de escolaridad y en los sectores económicos que menos capacitan.¹¹ Será imprescindible, por otra parte, fomentar la capacitación en los establecimientos pequeños y micro toda vez que son los que menos capacitación proporcionan a su fuerza laboral. El hecho de que la capacitación se siga considerando por parte del empleador más como un costo, es más agudo en el caso de los empleadores de establecimientos pequeños y micro, probablemente por la mayor rotación de los trabajadores capacitados en este tipo de establecimientos. El fomento a la capacitación debe acompañarse de esquemas que estimulen la permanencia de los trabajadores, a través del sistema de pago de acuerdo a criterios de desempeño o de productividad.

En México más del 50 % de los trabajadores tienen ocho años de escolaridad o menos. Ese grupo de trabajadores necesita elevar el nivel de escolaridad como una forma de aumentar la probabilidad de recibir capacitación y de revertir los efectos adversos que ello genera a lo largo de su vida laboral. En este grupo de trabajadores se ubican los ocupados ya incorporados al mercado laboral, así como los jóvenes que abandonan el sistema escolar antes de concluir el ciclo básico.

Una política de aumento del capital humano, en la forma de capacitación, requiere la concertación de las acciones públicas en la materia, con la participación de los empleadores y las organizaciones laborales. La generación de competencias laborales es una cuestión de estado que requiere la movilización de recursos de los gobiernos, de los empleadores, de las organizaciones laborales y de los trabajadores. Por ello una política concertada para aumentar los recursos destinados a la capacitación generaría confianza en los empleadores a cerca de los beneficios que obtendrían si capacitasen a sus trabajadores. La rotación de los trabajadores capacitados dejaría de ser un obstáculo a los esfuerzos de adiestramiento ya que si estas acciones son generalizadas, los trabajadores que abandonan el lugar de trabajo pueden sustituirse por otros igualmente capacitados. Además una fuerza laboral adecuadamente capacitada fortalece la competitividad de las empresas y de la economía en su conjunto, elevando los estándares de competitividad de la misma. Será necesario, por tanto, acrecentar la vinculación entre el perfil educativo y de capacitación que otorga la oferta laboral, a los requerimientos efectivos demandados por el mercado, como de manera generalizada lo expresa la mayoría de los informantes calificados encuestados para esta

¹¹ Ibid pág.274

investigación. En ese sentido, será muy importante replantear la viabilidad de impulsar la penetración –en todo el territorio nacional- de los procesos de normalización y certificación de competencia laboral, que hasta hace poco tiempo llevaba a cabo el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). El conocimiento y penetración de estos procesos en la actualidad es todavía muy limitado en la totalidad de las regiones del país, lo que deberá revertirse en los próximos años, para acrecentar la vinculación entre la oferta y la demanda de capacidades laborales.

A partir de la sistemática recomendación de informantes calificados en todo el territorio nacional, convendría estudiar la posibilidad de instrumentar en la legislación algún mecanismo que, mediante estímulos fiscales, induzca a las empresas a invertir una fracción del pago de la nómina en procesos de capacitación en el trabajo, con el objeto de estimularla en el interior de las empresas. Se recomienda analizar la experiencia de otros países en este sentido, en especial la de Francia y España países en los cuales este tipo de medidas han repercutido de manera muy favorable en la capacitación del personal ocupado, de acuerdo con los requerimientos de las propias empresas.¹²

Por otra parte, en virtud heterogeneidad del fenómeno del desempleo es necesario que las políticas que se instrumente consideren la suficiente flexibilidad en la aplicación de los instrumentos de acción. Por ejemplo, ante el carácter procíclico y estacional del desempleo, serán necesario prever recursos adicionales para los momentos de mayor demanda y oferta de mano de obra. En la labores de planeación y programación en materia de atención a desempleados será importante tomar en consideración no sólo la relación directa de este fenómeno con el ritmo de la actividad económica en el mediano plazo, sino también su comportamiento estacional, de manera que en el corto plazo las acciones de capacitación de recursos humanos he intermediación de los mercados laborales se anticipen a los picos de demanda. Así mismo será importante tomar en consideración la intensa movilidad de las personas en cuanto ha su condición de actividad y ocupación a lo largo del año, ya que la magnitud de población desempleada objeto de atención puede incrementarse en forma importante dependiendo de la intensidad de estos flujos.

Los programas de capacitación a desempleados deberán de ser cada vez menos generales y responder más a la heterogeneidad de los mercados de trabajo y al perfil de la población objetivo. En este sentido, el enfoque de competencia laboral apunta a aspectos importantes en esa dirección. Sin eludir la importancia de instrumentar programas de formación de los recursos humanos y de readaptación profesional, será conveniente fortalecer las políticas y programas de atención a grupos especialmente vulnerables con mayores probabilidades de permanecer desocupados o subempleados, como son los jóvenes sin experiencia laboral, indígenas, mujeres, personas con capacidades diferentes; mayores de 40 años y profesionistas; para los cuales se requieren acciones más integrales de orientación ocupacional y asistencia

¹² Ibid. Págs. 274-275

para lograr su colocación en un puesto asalariado o bien su integración a proyectos productivos con viabilidad económica regional.

Dado que un problema central que enfrentan los gobiernos es el de asignación de los recursos escasos entre diferentes alternativas, serán menester atender las necesidades de capacitación de los trabajadores en el contexto de las condiciones imperantes dentro de las diversas regiones. Debido a que la capacitación es un insumo básico del desarrollo regional, los gastos en capacitación deberán canalizarse a aquellas áreas o regiones en las que su efecto sea mayor. Además, la capacitación también influye en los ingresos y en la empleabilidad de los trabajadores; es decir; en la equidad. Por todo ello, la eficiencia en el uso de los recursos escasos y la equidad-entendida como igualdad de oportunidades- son criterios a tener presentes en la instrumentación de políticas de capacitación a escala regional.

1.1.2 Capacitación v.s. Adiestramiento

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a ambos términos, así como a otros asociados a los mismos. El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria, en especial para aquellos que están preparándose en este campo y para quienes sólo requieren de un conocimiento superficial del mismo, como son, por ejemplo, los empresarios y los representantes sindicales.

La iniciativa de decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y ramas, no presenta en la exposición de motivos, una diferenciación entre los términos mencionados, ni los define en parte alguna. Por otro lado, tampoco la fracción XIII del apartado A del artículo 123 de la Constitución, ni el Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo, en el aspecto que nos ocupa, contempla una conceptualización de adiestramiento y capacitación.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea la cuestión de la siguiente manera:

Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.¹³

Así, existen diferencias en la descripción del concepto por varios autores, J. Ricardo Hernández Pulido¹⁴ señala: los términos empleados para designar la formación de los trabajadores en México son muy variados. Sin

¹³ Werther B. William y Keith Davis. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos México Mac Mc.Graw Hill 4a Edición. pág.24

¹⁴ Ibid. pág.25

embargo en medio de las actividades industriales se encuentran generalmente dos términos: capacitación y adiestramiento para designar esa formación. Empero, el contenido dado a esos términos no son unívocos. Hay a pesar de todo una cierta tendencia a aceptar que la capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar. Por el contrario, se hablará de adiestramiento cuando la formación es proporcionada una vez que el trabajador se encuentra laborando en la empresa en un puesto determinado lo cual le permitirá realizar de una manera más eficaz su trabajo.

No obstante, como resultado de la tendencia humanística observada a nivel internacional de no restringir exclusivamente al puesto de trabajo el adiestramiento y la capacitación, surgió para éstos un significado mucho más amplio pero no siempre claro ni aceptado. En un documento del Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA) se afirma: “la capacitación puede partir de habilidades y destrezas, de cambios de actitud...; pero, sin duda alguna, reestructura, con la eficiencia adquirida, su propia e íntima naturaleza. Transformación que llega a mejorar la personalidad, que revisa el sustrato profundo de sus valores culturales... Con la capacitación, se tiende hacia una cultura-cultivo de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta a una concepción, exacta y profunda, de la nacionalidad misma...”¹⁵.

Anne Anastasi¹⁶ establece con claridad la distinción entre educación y capacitación, además de mencionar la tendencia humanística de que ha sido objeto esta última, de modo que sea un instrumento para atar aún más al trabajador a su máquina, al afirmar que: El objetivo principal de la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos, ya sea para conducir un camión, trabajar en un torno o llenar una ficha. La educación se ocupa del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones más amplias, tales como la lectura, la solución de problemas aritméticos, la comprensión de la sociedad moderna o el gozar de la música. Sin embargo, la capacitación industrial se está dirigiendo paulatinamente hacia metas más altas y de mayor alcance, está adquiriendo, de esa manera, muchas de las características que distinguen a la educación.

Esta tendencia se ejemplifica por el uso creciente del término desarrollo en relación con los programas de capacitación industrial. El mismo término capacitación comienza a ser usado en un sentido más amplio de manera que incluya desarrollo.

Todo este enfoque parece haberse desarrollado más como modelo teórico que como práctica permanente, en especial en México. No obstante, es obvio que en tanto no se logren objetivos limitados, arribar a otros más ambiciosos está más lejos de cumplirse, y que la tendencia descrita ha causado, en cierto modo, la gradual desaparición de las diferencias entre

¹⁵ Ibid. pág 27

¹⁶ Ibid. pág 27

adiestramiento y capacitación referidas a tipos determinados de tareas y, correlativamente, a ciertos niveles jerárquicos.¹⁷

1.1.3 Adiestramiento y desarrollo

A continuación se describirán algunos conceptos más de Capacitación, adiestramiento y desarrollo.

El *adiestramiento* se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde un punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La *capacitación* tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobretodo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. El *desarrollo* tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.¹⁸

A través de la capacitación es posible la adquisición, actualización y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por las personas, para afrontar el cambio organizacional, responder a nuevos requerimientos de los mercados nacionales e internacionales, incorporar nuevas tecnologías, y en consecuencia mejorar lograr el mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas.¹⁹ La capacitación se concibe como el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño.²⁰

Capacitación.- Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/ o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva.²¹

Adiestramiento.- Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con el área psicomotriz.²²

¹⁷ Ibid. pág. 28

¹⁸ Stanley M. Babson. (1978) Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos. Políticas de incentivos para el personal. México, Limusa pág. 13

¹⁹ Secretaría del trabajo y previsión social (2003) Aspectos normativos del proceso capacitador México.pág.24

²⁰ Ibid.pág. 5

²¹ Reza Trosino Jesús Carlos. (1997) El ABC del Instructor. México Panorama. Pág. 26

²² Ibid. pág.27

Desarrollo.- Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno sociolaboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, etc. Se relaciona con el área afectiva.²³

Estas definiciones nos muestra que la educación entorno a las empresas no sólo abarca la fase de adquirir conocimientos, sino también es la de brindar a todo el personal una amplia gama de eventos de actualización, motivación y desarrollo.

Para hacer frente a los cambios del entorno, las organizaciones tienen en la capacitación una de las mejores posibilidades para enriquecer la capacidad laboral de las personas, mejorar su bienestar, bienestar y productividad laboral, y la competitividad de las empresas, este es un magnífico proceso que debe tener una función más amplia que la mera adquisición de capacidades técnicas. Las acciones de capacitación deben ser planeadas y basadas en necesidades reales de una empresa, y por lo tanto deben ser analizadas como parte de una estrategia de desarrollo y formación integral de las personas y orientarse a las actividades productivas. Se requiere formar personas capaces de mostrar flexibilidad en su pensar y actuar, que empleen su iniciativa, inventiva, imaginación, etc. para mejorar su desempeño laboral y vida personal.

La capacitación es entonces un medio de transformación para la cultura de las organizaciones y un medio de expansión y autorrealización para quienes laboran en ella. Es la función educativa de una empresa por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores. Es también una estrategia competitiva determinante para el trabajo, por que no sólo en la medida que se promueva la formación y crecimiento de las personas se impulsará el desarrollo de la organización y de los trabajadores, sino del país en general.

1.2 EL MÉTODO EN LA CAPACITACIÓN

En una capacitación no se pueden manejar los mismos métodos que en la enseñanza escolarizada. Nuestro punto de partida es el conocimiento de los elementos precisos que inciden en la efectividad del aprendizaje de los adultos, tiene como punto medular el proceso de enseñanza-aprendizaje, de aquí partimos para considerar siempre el objetivo que se persigue, los individuos que en el intervienen y las condiciones en que se realiza.

Para lograr la efectividad del aprendizaje en los adultos se deben considerar los siguientes puntos:

- Buscar una experiencia diferente que le permita obtener una nueva condición y funciones en su medio social y laboral que hagan posible su superación personal para lograr mayores oportunidades de

²³ Ibid. Pág 27

trabajo y afrontar en mejores condiciones sus problemas económicos y familiares.

- El adulto debe ser entendido en y desde la “situación de vida” en que se encuentre.
- El adulto tiene la necesidad de vincular su marco de referencias culturales (experiencias, conocimientos, etc.) con cualquier aprendizaje nuevo y sentir cuáles son las aplicaciones prácticas de éstos. Por lo tanto, las experiencias de aprendizaje deben encaminarse a metas funcionales significativas.
- Cada persona tiene un ritmo particular de aprendizaje, dependiendo a la vez de los factores que lo estimulen: material didáctico, experiencia del facilitador, ambiente físico y humano.
- Los prejuicios, temores, ansiedad y cansancio son algunos de los obstáculos que el adulto debe superar al aprender.
- Los cursos o eventos de entrenamiento de adultos deben estar ausentes de cualquier elemento de escolaridad, teniendo cuidado, incluso, con el ambiente físico y las actitudes o comportamientos del facilitador.
- La persona debe vivir lo que aprende a partir de su trabajo y participación a nivel individual y grupal.
- El adulto que participa en un evento de capacitación tiene expectativas claras acerca del mismo, por lo tanto no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes. El quiere encontrar respuestas a sus interrogantes, no busca réplicas muy teóricas, quiere acción, movimiento, existencia, busca no desperdiciar sus energías y tiempos. Desea conocimientos de aplicación inmediata.²⁴

Es necesario considerar que cada persona es como es, no como nosotros queremos que sea y que cada grupo de personas tiene características particulares e irrepetible, la diferencia radica en las características y necesidades de éstos; por lo que al inicio del proceso será fundamental identificar características, intereses y expectativas de cada participante, al igual que conocer cuáles han sido sus experiencias de capacitación anteriores.

1.3 LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

Las personas que se reúnen para participar en una acción de capacitación, generan con el facilitador un vínculo o relación de aprendizaje, que es influida por su marco referencial (experiencias y vivencias) y por la personalidad de ambos actores. Su posición en el proceso de enseñanza – aprendizaje, las coloca no sólo como el poseedor del conocimiento y los que desean adquirirlo, sino en un proceso de convivencia, en el que se comparten mutuamente aprendizajes, y se alimenta y refuerza la comunicación entre el

²⁴Secretaría del medio ambiente recursos naturales y pesca SEMARNAP. (1997) Manual Formación de Instructores. México p.p. 24-25

facilitador y los participantes, ya sea de manera individual o colectiva, y entre los propios participantes.

El perfecto manejo del proceso completo de la comunicación, es un factor de relevancia en un facilitador. No es concebible alguien que no tenga la suficiente fluidez para su comunicación, tanto oral como escrita o incluso corporal que se dedique a la instrucción en cualquiera de sus posibilidades. El lograr que los participantes aprendan, el mover sus voluntades, se debe en gran parte a la facilidad que el emisor tenga, con ello se logrará llevar el mensaje al receptor o viceversa, eliminado, en la medida de lo posible, las barreras de comunicación.

En la capacitación existe y debe alcanzarse una meta en común y encontrar soluciones a las dificultades, para ello debemos comenzar por comprender y respetar a cada participante, de una simple y sencilla forma: escuchándolo. Así como existe el arte de bien hablar, existe también el arte de bien escuchar.

La comunicación es importante en la enseñanza – aprendizaje ya que se refiere a la acción de compartir relaciones, actitudes, conocimientos y habilidades. No necesariamente la comunicación se da con palabras, pues también hay manifestaciones no verbales a partir de las expresiones faciales, estados de ánimo, postura del cuerpo, etc., es por ello, que el facilitador debe tener cuidado al momento de que los participantes estén tratando de decirle algo, ya que el facilitador puede transmitir su falta de atención e interés por medio de la expresión facial, del movimiento de sus manos y de las interrupciones verbales que haga. Una verdadera forma de demostrar respeto por otra persona es prestar atención al mensaje completo, incluyendo palabras, movimientos, sentimientos, etc. La voz es importante en el proceso educativo; es poco trascendente si es bonita o no, lo relevante es que tenga intensidad, que sea escuchada por todos de manera natural y sin esfuerzo; que sea clara, con un volumen adecuado; deberá ser lo suficientemente fuerte, pero no a tal grado que moleste al auditorio, se recomienda evitar los gritos; buena pronunciación; el tono, debe evitarse un sonido monótono durante todo el tiempo; el ritmo, la velocidad al hablar deberá ser de tal manera que no sea tan lenta que cause pereza en los capacitandos, ni tan rápida que no se entienda el mensaje. Un promedio de 100 a 120 palabras por minuto, es un buen indicador de ritmo al hablar.

Los temas sencillos o de poca profundidad, podrán exponerse a velocidad mayor que aquellos que requieran mayor tiempo para reflexionarlos. Así también hay que realizar con cierta frecuencia pausas y observar la reacción del grupo. Por último, utilizar el lenguaje apropiado, sencillo y entendible en términos generales. Para que el instructor se pueda comunicar eficazmente con los participantes, es necesario que conozca sobre la visión del mundo que cada uno tiene y de los valores que guían o controlan su comportamiento, de acuerdo con el grupo social al que pertenezca. Para ello, la habilidad de la flexibilidad que tenga el facilitador para negociar un tema, una dificultad o diferencia con el grupo, llevará al facilitador a subir otro peldaño en la escalera que lo conducirá al triunfo. Al iniciar todo evento de capacitación,

deberán establecerse con mucha precisión las reglas del juego a seguir; sin embargo estas deberán ser lo suficientemente flexibles, de tal manera que permita la negociación, sin llegar con ello al libertinaje.²⁵ Otro factor indispensable al momento en el que se imparte un curso de capacitación, es la retroalimentación, este proceso de comunicación es fundamental para tener un mejor entendimiento del tema. En esta retroalimentación están presentes los sentimientos que están inmersos en cada participante, al grupo nos hacen partícipes, de sus experiencias que surgen en su trabajo y en su vida personal. En este interesante proceso de enseñanza- aprendizaje, algo relevante en la etapa de la impartición de cualquier evento de capacitación es, la intervención de una capacitación crítica, donde el facilitador de aprendizaje, propicie a través de su trabajo la participación crítica, creativa y libre de los integrantes de un grupo y no sólo se limite en un proceso de transmisión-recepción, donde los participantes son meros consumidores de información. Esta participación consciente de cada uno de los integrantes del grupo, que sea provechosa y enriquecedora, para la transformación de una realidad y de las relaciones que en ella se establecen.

Un punto importante a considerar por parte de los facilitadores del aprendizaje es, evitar ver al colaborador como un trabajador más de la empresa, ni como un consumidor de cultura o peor aún, como una máquina que necesitamos ver siempre la misma respuesta en él, para la conservación de un sistema, deberá ser visto como un sujeto pensante, autónomo, creativo y, por lo tanto, capaz de crear cultura.

²⁵ Reza. (1997). Op. cit. pág.60

CAPÍTULO II

LA CAPACITACIÓN UN ESPACIO PEDAGÓGICO EN LAS EMPRESAS

La preparación que un estudiante tiene a lo largo del programa de formación universitaria, influirá notablemente en el campo ocupacional respectivo. El campo ocupacional de determinada profesión, hace referencia a los ámbitos del ejercicio profesional, es decir, áreas en las que el profesionista puede aplicar sus conocimientos y su formación previamente adquirida.

El campo de un pedagogo surge a partir de necesidades latentes en el ámbito educativo, éstas se detectan y en función de las mismas se desarrolla nuestra labor, orientadas siempre a la transformación positiva de la persona. Bajo esta línea, el pedagogo tiene un campo de trabajo considerable en una empresa, específicamente en el área de capacitación, donde éste realizará acciones integrales en pro del ser humano.

2.1 EL CAMPO OCUPACIONAL DEL PEDAGOGO

El mercado ocupacional o mercado profesional, hace referencia a la demanda y solicitud de determinados profesionistas para ocupar alguna función o actividad que le produzca una satisfacción personal y que aporte algún beneficio y servicio a la sociedad que le rodea. El trabajo se encuentra ligado a la persona. Es el hombre el único ser capaz de desempeñar una actividad que le produzca beneficios personales, sólo él puede darle a su trabajo, un sentido trascendente. Sin embargo, el problema del mercado de trabajo se transforma en algo complejo en la medida en que el salario, la empresa, las condiciones de trabajo en conjunto; alcancen el objetivo de proporcionar al trabajador el ambiente óptimo que la satisfacción psicológica requiere.

El ejercicio en el campo ocupacional, exige del hombre un esfuerzo voluntario y conciente, una digna participación en la vida económica activa del país, una disposición para intervenir en los esfuerzos mancomunados de toda la sociedad, una plena conciencia de las obligaciones y responsabilidades que implica su profesión, una actualización periódica en su saber, una actitud de superación, y un interés por aportar y ampliar sus conocimientos. El éxito en el ejercicio profesional debe ser percibido no como un fin sino como un medio, ya que el fin es el servicio, siempre que el trabajo sea desempeñado con calidad humana. Aquel servicio, implica un beneficio claro para las personas involucradas en éste (trabajadores y destinatarios), y un beneficio social, puesto que un trabajo bien hecho contribuye a la mejora de la sociedad existente.

Es importante recordar, que la Pedagogía tiene como objeto de estudio, la educación del hombre. Existen en realidad diversos ámbitos en los que un ser humano se puede manifestar. Independientemente del ámbito en el que

participe, ya sea individual o colectivamente, siempre es digno de perfeccionarse, es decir, que es susceptible de mejora y desarrollo personal.

El ejercicio profesional de pedagogo, es considerado como “actuante”, debido a que el profesionista trata constantemente con individuos con el fin de influir positivamente en ellos. Necesita para ello de una habilidad social. La profesión del pedagogo implica trabajos predominantemente intelectuales, ya que reflexiona y profundiza en lo relacionado al fenómeno educativo.¹ Se puede afirmar que el campo ocupacional del pedagogo es muy extenso. Sin embargo, sea cual sea el ámbito correspondiente, abarca dos grandes estructuras educativas: la pública y la privada.

El campo profesional del pedagogo es eminentemente educativo. Su quehacer profesional se avoca a las personas, considerándolas como un todo integral, con dignidad propia y con miras a su mejora personal. Es así, que un pedagogo ha de tener y perfeccionar una serie de aptitudes intrínsecamente humanistas. Su interés por las personas y los grupos humanos, lo llevan a profundizar en el conocimiento de ellos, a investigar sus posibilidades y carencias, sus anhelos y limitaciones y, a establecer fuentes de comunicación que potencien y crean un nivel alto de comprensión. Cada circunstancia, cada situación y sobretodo cada persona, son un reto a la creatividad del pedagogo. Por los criterios universales basados en la naturaleza humana, hay que determinarlos de modo que realmente estén al servicio de la mejora personal concreta.² Este profesionista puede intervenir con el propósito de guiar, orientar, solucionar, mejorar, las distintas situaciones a fin de contribuir al proceso de mejora de la persona, ya sea de modo personal o grupal, y así, lograr una mejor condición de vida y armonía social. Lo anterior, lleva a deducir que el pedagogo puede intervenir en cualquier ámbito existente en la realidad actual del hombre. Sin embargo, para poder intervenir en este terreno, es necesario contar con una preparación profesional, en este caso la profesión de la Pedagogía la cual hace referencia al acervo de conocimientos, actitudes y habilidades de un área específica del saber humano.

Dentro de una comunidad empresarial, existe un área de gran importancia, constituida por la empresa; la capacitación. De ahí que toda empresa necesita de un especialista en la educación, para promover el desarrollo de su personal y generar a través de procesos de capacitación un ambiente armónico. El momento actual que es de cambios constantes y de adelantos, sobretodo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa.

El pedagogo en una empresa, es el responsable de planear, organizar y operar las acciones de capacitación, éste debe buscar nuevas y originales formas para desarrollar el talento humano que participa en el desarrollo del

¹ Larroyo Francisco. (1958) Vida y profesión del pedagogo, México UNAM Filosofía y Letras. pág.20

² Pliego Margarita. (1994) Los valores y la familia. México. ed. pág.139.

trabajo, por la simple razón de ser un elemento clave en el propio proceso de cambio. Así pues, el pedagogo contribuye a través de la capacitación, en la elaboración de procesos de cambio para beneficio social. Fomentar una cultura de innovación y mejoramiento de procesos administrativos y no administrativos de la capacitación, tendrá un impacto positivo en el personal. Por lo que sería trascendental, facilitar los beneficios que tendrán los mismos capacitándolos para su vida laboral y personal. Convenciendo que esta es la función clave para el crecimiento de los colaboradores de una empresa y por lo tanto de nuestra sociedad, son también funciones importantes del pedagogo en una empresa.

Existen dos grandes enemigos del hombre, para su avance moral, social, técnico y profesional, es: La ignorancia y la obsolescencia. El primero, como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantienen al hombre en una “ceguera” triste, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. El segundo es la obsolescencia, ésta es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia. Aquél que no quiera ser obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación.³ Es aquí donde el pedagogo funge un papel importante que es el deber evitar mantener al hombre en la ignorancia y por lo consiguiente en la obsolescencia, ya que si se realiza lo contrario estamos contribuyendo a una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana. Por lo que también es indispensable para las empresas, contratar profesionales como los pedagogos para mantener enriquecido y complementado al personal, a través de una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle y evitar a toda costa la obsolescencia, por que si es lo contrario ésta se encargará de hacer decrecer su moral y productividad. Es por ello, de las ventajas de establecer sistemas permanentes de capacitación, adiestramiento y desarrollo que respondan a las necesidades del personal a corto y a largo plazo.

El pedagogo en el ámbito empresarial capacita a los empleados mediante la educación *para y en el trabajo*, en donde no se limita a la mejorar de la persona en torno del saber, sino trata al colaborador de una forma integral, es decir, como una unidad bio-psico-social. Así mismo debe tener claro un concepto de ser humano, puesto que la concepción que tenga sobre él, dependerá la calidad de su acción orientadora.

2.2 OTRAS FUNCIONES DEL PEDAGOGO EN UNA EMPRESA

Un pedagogo interviene en el diseño, aplicación y evaluación de programas de capacitación y desarrollo de personal de una empresa en los diferentes niveles. También, puede participar en la planeación organizacional, e intervenir como consejero en el establecimiento de políticas empresariales. Se

³ Stanley (1978) op.cit. pág. 17

puede observar, que la labor del pedagogo en el área empresarial es de gran importancia, ya que contribuye al desarrollo en las diversas fases de la empresa.

Con base a este planteamiento a continuación se expondrán los diferentes ámbitos en que el Pedagogo puede desempeñarse con éxito en el área de Recursos Humanos de las empresas.

El pedagogo debe considerar que su acción en la empresa, al igual que en cualquier otro ámbito laboral, es muy amplia y debe buscar la manera de optimizar el bienestar del factor más importante en toda empresa, el hombre, el ser humano, sin excepción del nivel jerárquico o departamento de la estructura organizacional.

2.2.1 Reclutamiento de personal

William Werther y Keith Davis⁴ definen el reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia cuando se empieza una búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados que se requieran.

Esta actividad es el primer contacto entre los posibles candidatos a ingresar a una empresa, y la organización misma.

Para el reclutamiento de los solicitantes a un puesto, emplea fuentes de reclutamiento externas (anuncios de empleo; medio publicitarios como el periódico, revistas, directorio, correo directo, radio, televisión, pósters en camiones, agencias de colocación y reclutadores ejecutivos); e internas (amistades, parientes o familiares del propio personal -si así lo permiten las políticas de la organización-); con el objetivo de lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo de acuerdo a la planeación de recursos humanos y de las necesidades.⁵

2.2.2 El proceso de selección

Una vez que ha tenido lugar el reclutamiento, comienza el proceso de selección del personal en el cual se entrevista y evalúa a los candidatos para elegir al más idóneo(s) que cubra el perfil del puesto o puestos vacantes.

Para la selección de los aspirantes, el pedagogo trabajará interdisciplinariamente con el psicólogo, ya que no es especialista en la aplicación de test para la selección del personal, pero si presentará información sobre la descripción y especificación del puesto, que son el fundamento para la

⁴ Werther (1995) Op.cit pág.90

⁵ Universidad Nacional Autónoma de México. (2004) Manual de Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personas. CEC Escuela Nacional de Trabajo Social. p.p.18-25

aplicación de pruebas psicométricas. Llevará las entrevistas en la función de selección, con el objeto de recabar información para tomar una decisión, si el empleado está contratado o no; para los fines de la entrevista, planeará los objetivos específicos de cada una de las entrevistas, los cuales deberán estar predeterminados, para poder precisar el proceso a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

2.2.3 El curso de inducción: un medio para integrar a los nuevos empleados.

Cuando se ha realizado la selección y contratación de candidato o candidatos más idóneos, lo que sigue en el proceso de integración de recursos humanos, es realizar el curso de inducción cuyo objetivo es darle a conocer a los nuevos empleados aspectos tales como:

- El ambiente de trabajo el cual incluye las instalaciones de la organización, el lugar o lugares específicos donde han de trabajar las personas, Así como el área o departamento al cual pertenecen.
- Las políticas y reglamentos que incluyen el organigrama de la organización. Hasta normas generales y particulares referentes al desempeño que deben tener las personas.
- Los Compañeros de trabajo subordinados – en los caso de directivos y mandos intermedios -, así como los jefes ante quienes deberán responder de su desempeño.

En la inducción, la tarea del pedagogo será brindar información al nuevo colaborador, además de realizar todas las actividades pertinentes para lograr la rápida incorporación del empleado a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Elaborará para el proceso de inducción, un manual que contendrá las políticas, objetivos, organizacional, reglas, regulaciones y prestaciones, así como los horarios de trabajo y las actividades o funciones que realizará el empleado.

Existen muchas modalidades para dar un curso de inducción, pero lo fundamental que el pedagogo debe realizar, es lo siguiente:

- La realización de técnicas que permitan la integración de las personas a su ambiente y grupos de trabajo.
- El diseño de los materiales didácticos que se requieran para apoyar los cursos de inducción.
- La conducción de las sesiones informativas, correspondientes al curso de inducción a la empresa.

2.2.4 Funciones de administración de personal

El desempeño del pedagogo en el proceso de la administración de recursos humanos se integra por el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

Dentro de las principales funciones en la administración de recursos humanos, se encuentran las que proporcionan las habilidades físicas – adiestramiento –, los conocimientos – capacitación –, y las actitudes – desarrollo –, necesarios (as) para que los miembros de una empresa se desempeñen eficientemente. Sin embargo, en lo referente al término adiestramiento se establece que debe ser sustituido debido a las siguientes razones:

- En primer lugar, se establecerá que el aprendizaje de las habilidades físicas implica que los educandos deben identificar, comprender y asimilar las instrucciones para realizarlas. Todo esto –que sucede en forma casi simultánea–, alude a la presencia de funciones cognitivas que rigen el aprendizaje motriz.
- Con base a lo anterior el término adiestramiento podría sustituirse por otro más completo que aluda tanto a las facultades superiores del ser humano, como a su dimensión corporal.

Señalado lo anterior se establecerá que –independientemente de la manera que se les denomine–, estas tres funciones son manifestaciones claras del proceso educativo dentro del ámbito organizacional, debido a que en ellas las personas perfeccionan o modifican su dimensión psicomotriz, cognitiva y afectiva-social respecto de su trabajo.

Expresado de otra manera, si se persigue que las personas se superen en su trabajo, para así mejorar la cantidad y calidad de los que se produce – sean bienes y/o servicios–, entonces es necesario planear, realizar y evaluar, planes y programas que didácticamente sean eficientes, y que este bien adecuado a las características de quienes han de recibirlos.

El licenciado en pedagogía puede trabajar interdisciplinariamente, así como coordinar a las personas que impartirán los planes y programas de capacitación. En cuanto a recursos materiales, puede aplicar la informática a la educación, así como manejar diversos recursos didácticos (impresos y audiovisuales, mecánicos, eléctricos y electrónicos). Respecto a los recursos financieros, tendrá ciertos conocimientos sobre la presupuestación para presentar los planes y programas en cuestión. Referente a recursos intelectuales, que considero su fuerte por la propia formación profesional, tiene dominio en: los **elementos didácticos**: que se refieren a las personas participantes, contenidos que se imparten, objetivos que se persiguen, metodología que se empleará, recursos que se utilizaran, lugar y duración de los planes y programas; y en los **momentos didácticos**: el diagnóstico, la planeación, la realización, la evaluación y –en el caso correspondiente– el seguimiento de los planes y programas.⁶

⁶ Valenzuela Hirata Juan Esteban. (1997) Análisis mercadológico de la profesión de Pedagogía. Tesis Universidad Panamericana, México p.p.95-101.

2.2.5 Alfabetización de empleados operativos

Muchas veces la alfabetización se toma como sustituto único de la capacitación, lo cual es un error debido a que esta abarca mucho más que la enseñanza y el aprendizaje de la lecto-escritura. Encaja de este modo la ética que debe plantearse a los directivos, para que no vean en la alfabetización, el mejor y más rápido medio para desentenderse de un “mero requisito” ante la ley. La alfabetización es una función que el profesional de la educación puede desarrollar en cualquier grupo humano, dada su formación académica. Además, merece ser tratada en un apartado distinto, debido a que el pedagogo conoce de manera especial, tanto los diferentes sistemas de lecto-escritura, como los posibles problemas de aprendizaje que pueden presentarse en Glos empleados operativos.

2.2.6 Análisis de puestos

El pedagogo en la función del análisis de puesto en el área de Recursos Humanos en la empresa, analiza e identifica las responsabilidades y requisitos del puesto, además dará a conocer el perfil de la vacante para contratar a la persona ideal que lo desempeñe. Elaborará la descripción y especificación del puesto con el fin de cubrir las vacantes en la empresa, partiendo de una planeación y proyección del personal.

Debe señalarse que la función de analizar puestos resulta útil para los siguientes fines:

- La planeación del organigrama,
- El establecimiento de las funciones correspondientes a cada puesto, así como de los requisitos que deben ser cubiertos para ocuparlo,
- El reclutamiento, selección e inducción del personal, y
- La determinación de la escala de salarios en una empresa.

Con base a lo anterior, se señalara que la única razón que justifica considerar dicha actividad es por las sugerencias que puede hacer el pedagogo para la mejora del personal, con base en las necesidades de cada puesto.

2.2.7 Desarrollo organizacional

Peter Watkins Sandoval⁷, define al desarrollo organizacional, como un conjunto de diferentes conceptos, cuya finalidad es lograr el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de una organización, y los objetivos particulares de los miembros de dicha organización. Esta situación tiene lugar, sobre todo, cuando las organizaciones en sus esfuerzos por no desaparecer, deben adaptarse a los cambios (muchas veces drásticos), que experimentan las sociedades.

Según este teórico de la administración⁸ debe existir un proceso en donde se planeen y evalúen acciones que favorezcan el logro de objetivos mencionados en el párrafo anterior. Desde luego que la fase de la realización también tiene lugar en el desarrollo organizacional, pero Watkins hace énfasis en la planeación y la evaluación.

La función del desarrollo organizacional –análogamente a la del análisis de puestos-, es realizada por profesionistas diferentes al pedagogo. Sin embargo, el autor considera que esta función representa un horizonte de desempeño profesional muy interesante para el profesional de la educación. Por tanto, con base en su formación empresarial, debe especializarse para asesorar a las organizaciones en proceso de planear, realizar y evaluar los cambios necesarios en su estructura, políticas, procesos de producción y cultura organizacional.

2.2.8 Diagnóstico de necesidades

El pedagogo es capaz de diseñar, aplicar y procesar instrumentos de diagnóstico para detectar y establecer las necesidades de formación profesional y humana de una organización, entre ellas se encuentran:

- Alfabetización de empleados operativos
- Evaluación del desempeño
- Factor humano
- Habilitación psicomotriz, capacitación y desarrollo
- Orientación familiar a los empleados
- Orientación psicopedagógica a los empleados
- Planeación de carrera y orientación profesional.

Los instrumentos aludidos van desde una sencilla guía de observación, hasta elaboradas guías de entrevista y escalas estimativas, en donde quedan registradas las necesidades de una organización. Además, el profesional de la educación puede contribuir –desde luego ínter disciplinariamente-, en la

⁷ Arias Galicia Fernando (1996) Administración de Recursos Humanos. pág.395.

⁸ Ibid. pág.396

modificación de las condiciones físicas del ambiente de trabajo, tales como iluminación, espacio vital, ventilación y servicios sanitarios.

2.2.9 Evaluación del desempeño

En primera estancia, se señalará que la manera en que las personas realizan sus labores debe ser calificada –tanto cualitativa, como cuantitativa, de modo que con base en dicha evaluación se puede incentivar a los empleados para que se superen, se puede llamar la atención aquellos empleados cuyo desempeño es regular, he inclusive, se puede despedir a las personas que persisten en un desempeño deficiente. Por otra parte, la evaluación del desempeño también es útil para tomar decisiones en cuanto a mejorar el salario de un empleado, promoverlo, ascenderlo o transferirlo en función de sus meritos laborales. Esta función, además, debe realizarse por medio de instrumentos prácticos, sencillos, rápidos y objetivos, cuyo procesamiento tenga características similares. Algunos ejemplos son las escalas estimativas, las listas de verificación y los cuestionarios.

La evaluación del desempeño es otra función que puede desempeñar el pedagogo, ya que evaluará la eficiencia y eficacia del desempeño de los trabajadores, a través de instrumentos, tales como escalas estimativas, cuestionarios, trabajos realizados, rúbricas, etc.

2.2.10 Factor humano

La función denominada como factor humano se refiere a grandes rasgos a aspectos tales como el ambiente de trabajo, el liderazgo entre las personas, la satisfacción en el trabajo y la motivación.

La razón para incluir esta función consiste en que representa –análogamente al desarrollo organizacional-, otro interesante campo de desempeño profesional para el pedagogo.

El pedagogo elaborará el programa de calidad de vida en el trabajo, con la finalidad de que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales en la empresa; aplicar técnicas como: horarios flexibles de trabajo, administración por objetivos, programas de participación de los empleados, programas de círculo de calidad y enriquecimiento del puesto. Así como también el plan y desarrollo de la carrera de los empleados, con el objetivo de que los trabajadores se beneficien, mediante la satisfacción, el desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo.

2.2.11 Ocupación del tiempo libre

En ocasiones los miembros de una empresa pocas veces emplean su tiempo libre en actividades que redunden en su formación continua integral. El desarrollo de esta actividad se enfoca a la orientación en diversas actividades como:

- La adquisición del hábito de la lectura con la finalidad de que los empleados incrementen su nivel de cultura general.
- El ejercicio del ocio productivo, es decir, la realización de actividades relacionadas con el trabajo que proporcionen cierta satisfacción intelectual a los empleados.
- La integración y equipos deportivos formados por los empleados, con la finalidad de practicar algún deporte los fines de semana – instalaciones propias o rentadas por la empresa-.
- La realización de eventos sociales que involucren a la familia de los empleados con el propósito de que se identifiquen con la naturaleza y objetivos de la empresa.

2.2.12 Orientación familiar a los empleados

La orientación familiar es otra función que podría ofrecer – al igual que desarrollo organizacional y factor humano-, interesantes oportunidades para el profesional de la educación que se desempeñe en las empresas. Sin embargo, se señala que el licenciado en pedagogía podría realizar ciertas actividades en este ámbito dependiendo de su complejidad, reconociendo los límites de su propio campo de acción y remitir a las personas con un profesional especializado cuando así se requiera. Además, debe considerar los siguientes dos factores: por una parte, todavía son pocas las empresas mexicanas - principalmente de tipo industrial-, que conceden importancia a la situación familiar de sus empleados, y por otro lado, el pedagogo que se desempeña en las organizaciones estará más concentrado en otras funciones de recursos humanos.

2.2.13 Orientaciones psicopedagógica a los empleados.

Debido al manejo de ciertos instrumentos psicométricos así como a la capacidad que tiene para diseñar instrumentos educativos, el pedagogo puede dar orientación psicopedagógica a todo el personal, en áreas tales como la adquisición y/o mejora de hábitos de estudio, la asesoría en ciertas asignaturas correspondientes a estudios abiertos -por ejemplo en matemáticas y español-, así como la orientación educativa, en la que se proponen alternativas a los empleados para su mejora integral.

2.2.14 Planeación de carrera y orientación profesional

Werther y Davis definen esta función como la forma en que se orienta la superación profesional- abarcando tanto la capacitación como las actividades de desarrollo adecuadas- de las personas que trabajan en una organización.⁹ Se puede explicar esta función señalando que con mucha frecuencia, las personas que trabajan en una empresa u organización, se interrogan sobre las oportunidades que tienen de superarse en su actividad laboral: Algunas de

⁹ Werther (1995) Op. cit pág.168

estas personas tienen la urgencia de obtener mayor remuneración económica, para satisfacer sus necesidades básicas; puede suceder que la gente desee, - además de un mayor ingreso-, adquirir prestigio dentro de su campo laboral, lo cual resulta ser el criterio que rijan sus aspiraciones de ascender profesionalmente. En otras ocasiones, ocurrirá que deseen superarse de manera integral, aplicando esa superación a su trabajo para servir mejor a su organización. Sin embargo, desconocen qué cosas podrían beneficiar tanto a ellos mismos como a su empresa. También hay quienes no tengan la noción de las ideas que desean aprender y se interrogan sobre los conocimientos, habilidades físicas y actitudes más acertados(as), que favorecen sus aspiraciones.

De esta manera la lista de sustituciones podría extenderse pero lo que interesa señalar es que los miembros de una organización- sean operativos, mandos intermedios o directos-, quieren involucrarse en una situación de orientación –donde se hace presente la enseñanza y el aprendizaje-, con la finalidad de saber más acerca de qué hacer en su trabajo y cómo hacerlo mejor, con base en sus conocimientos, el pedagogo puede orientar a los miembros de las organizaciones en este proceso de mejora, el cual se complementa con las habilidades físicas –habilitación psicomotriz-, los conocimientos –capacitación-, y las actitudes –desarrollo-. En consecuencia las personas modificarán su manera de reaccionar ante el trabajo, además de percibir mayores ingresos, lo cual contribuye para desarrollar una cultura de trabajo mejor por el bien de todos en la sociedad. Se trata pues de una situación educativa en la que el pedagogo, y los empleados orientados de cualquier nivel jerárquico, buscan establecer las estrategias de perfeccionamiento profesional y personal más adecuadas. Le corresponde al pedagogo orientar, debido a que persigue desarrollar una cultura donde los objetivos personales y organizacionales se armonicen lo más posible. Por lo tanto se considera la planeación de carrera y la orientación profesional, compete también al profesional de la educación.

2.2.15 Planeación de recursos humanos

Werther y Davis definen a la planeación de recursos humanos como la técnica que determina en forma sistemática la provisión y demanda de personal en la organización.¹⁰

Planear los recursos humanos que necesitará una empresa es una labor que debe considerarse siempre que se estructure una nueva organización o que se reestructure otra ya existente. Lo anterior se debe a que las personas son los recursos más importantes con los que cuentan las empresas; “la planeación de recursos humanos permite al departamento del personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado”.¹¹

¹⁰ Ibid pág.46

¹¹ Ibid. pág.46

2.2.16 Prestaciones y servicios

De acuerdo Pigors y Meyer,¹² los programas de prestaciones y servicios se planean para ayudar en tres áreas de la vida de un empleado: en primer lugar, en las funciones propias de su puesto; en segunda instancia, en actividades diferentes a las funciones de su puesto, pero que realiza dentro de la empresa, y finalmente, en actividades que realiza en la comunidad. Algunos ejemplos de prestaciones y servicios – propuestos por los mismos autores-, son:¹³ actividades cívicas y humanitarias que pueden realizarse en bien de la comunidad; instalaciones relacionadas con la comodidad de los empleados, tales como vestidores, armarios, comedores y lugares de descanso; y, en mayor medida de seguridad económica para los empleados por medio de pensiones de retiro, diferentes clases de seguros y uniones de crédito.

Con base en estos planteamientos, debe considerarse la legislación que existe en México, específicamente la correspondiente a la Ley Federal del Trabajo, y la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El pedagogo para administrar la función de prestaciones y servicios establecerá dos aspectos: En primer lugar deberá identificar las políticas, normas y reglamentos que regulan esta función; y en segundo instancia el pedagogo requerirá –necesariamente- de la ayuda de otros profesionistas para lo referente a servicios y prestaciones médicas, legales contables. Una vez planteado lo anterior, papel del pedagogo consistirá en hacer sugerencias para el establecimiento de políticas que versen sobre las prestaciones y servicios que una empresa proporciona a sus miembros.

Finalmente deberá procurar -dentro de sus posibilidades- en esta función que esta actividad esté enfocada desde una visión educativa, debido a que su finalidad es contribuir a la mejora en la vida de los empleados, dentro y fuera de su desempeño laboral.

2.2.17 Promociones y transferencias

Esta función va muy relacionada con el análisis de puestos, con la evaluación del desempeño, y con la planeación de carrera y orientación profesional.

- Con el análisis de puestos, porque con base a la información acerca de las funciones propias de un puesto, así como los requerimientos que éste tiene para ser ocupado, se puede establecer que tipo de empleado puede ser promovido o transferido a otro puesto.
- Con la evaluación del desempeño porque, es una función de los méritos – cuantitativos y sobretodo cualitativos-, como se establece si se promoviera o transfiriera ana persona.

¹² Pigors Paul y Meyers Charles. (1969) Administración del personal, un punto de vista y un método. México. Continental. pág.608

¹³ Ibid. pág. 609

- Finalmente con la planeación de carrera y orientación profesional, debido a que las promociones y transferencias son un recurso para contribuir a que la persona se supere personal y laboralmente.

El papel que puede fungir el pedagogo consiste en hacer sugerencias cualitativas- con base en los tres elementos señalados-, para la promoción y transferencia de las personas a otros puestos.}

2.2.18 Salarios

Al incluirse la función de salarios, de ninguna manera se requiere decir que el pedagogo le corresponda llevar la nómina de una empresa debido a que su formación académica carece de asignaturas que profundicen en esta función. Pero se puede valer de de la evaluación del desempeño para realizar sugerencias cualitativas al establecimiento de políticas que recompensen a los trabajadores en forma monetaria.

2.2.19 Seguridad e higiene laboral

La función de seguridad e higiene laboral en cuanto a ser administrada por el pedagogo consiste únicamente en la planeación, realización y evaluación de planes y programas de capacitación, referentes normas de seguridad que deben aprender los empleados para evitar accidentes de trabajo que se presenten debido algún descuido y/o imprudencia.

Por otro lado, el profesional de la educación puede colaborar en la redacción de políticas y reglamentos referentes a la seguridad e higiene en el trabajo. Sin olvidar que también puede diseñar material educativo –por ejemplo los carteles- que ilustre las normas para evitar accidentes y todo tipo de materiales informativos-

Como hemos revisado, el campo del pedagogo en una empresa es amplio, variado y de gran importancia para el desarrollo personal, social y profesional de los trabajadores y de las empresas.

2.3 EL PAPEL DEL PEDAGOGO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA

La Pedagogía parte de un profundo y realista conocimiento del ser humano, como una unidad bio-psico-social, cuya finalidad es educar y formar de una manera integral a dicho ser humano, por ende, su sujeto de estudio es el hombre y su objeto es la educación. En el ámbito empresarial se traduce a la educación del hombre para que realice satisfactoriamente y bajo los

lineamientos o parámetros de la organización las funciones que le corresponden.

En una empresa, el pedagogo puede funcionar como agente de cambio y desarrollo del personal, generando y promoviendo el desarrollo integral de las personas que ahí trabajan, generando cambios tanto en su pensar, formando seres más analíticos, reflexivos y como en su forma de actuar (actitud). Por su formación es capaz de tomar decisiones, estableciendo acciones que contribuyan a la mejora de la persona que prestan sus servicios, a la empresa en el logro de objetivos y metas, así como satisfacer las necesidades de la sociedad. Podrá así, intervenir como asesor en el área de recursos humanos. Es decir, tiene un papel activo en cualquier tipo de empresa y número de personal.

En el ámbito administrativo de la capacitación, tiene la responsabilidad de crear programas integrales para los colaboradores de una empresa. En el aspecto de la ejecución tiene igualmente una responsabilidad como agente de cambio, debe hacer uso de las metodologías pedagógicas y técnicas didácticas más adecuadas para preparar y/o formar a una o más personas. Así pues, podrá participar en la promoción para la mejora de conocimientos y habilidades del personal, (trabajadores y directivos).

Las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, bien encauzadas y eficientes, permitirán obtener resultados óptimos con los sujetos y elevar su propia autoestima.

2.4 LOS FINES PEDAGÓGICOS DE UNA CAPACITACIÓN

La capacitación puede ser un buen medio para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma.¹⁴ Esto es posible si este proceso es integral, es decir, que abarque las competencias de las personas, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del grupo social al que pertenece.

Diversos autores reconocen que son dos los fines básicos de la capacitación en las empresas:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, que se requiere para el desempeño eficaz del puesto, para lo cual es necesario llevar a cabo estos propósitos que debe seguir la capacitación en las organizaciones:
 - Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

¹⁴ Siliceo Aguilar Alfonso. (1990) Capacitación y Desarrollo de Personal. México Limusa. Pág.33

- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.¹⁵

Sin embargo, es importante aclarar, que la capacitación en lo que se refiere a cursos o eventos de tipo técnico y/o administrativo, no hace milagros, en el aspecto de incrementar la productividad, o de resolver problemas, en un alto porcentaje; la capacitación en este sentido, por sí misma no realiza cambios mágicos de actitudes, ni mejoras de comportamiento o adquisición y aplicación efectiva de conocimientos, tiene que ir *unida a programas motivacionales* que la respalden para poder entonces realizar transformaciones importantes y paulatinamente.

A la capacitación no debe considerársele como una jarra de conocimientos y por lo consiguiente, el participante tampoco puede ser considerado como un recipiente que hay que llenar de conocimientos únicamente. Hay que permitirle crecer, motivarlo y ayudarlo a crecer; provocar el aprendizaje fomentando un clima de libertad. Sin duda la capacitación aunada a altos niveles de motivación, logrará alcanzar altos niveles de productividad. Si existen planes de capacitación permanentes en las empresas, el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica, administrativa y humana, como en su desarrollo y desempeño dentro de la empresa. Esta constante actualización o mejora continua debe ser permanente para beneficio del empleado a sí como la organización.

Como he mencionado, la capacitación es un medio eficaz para atacar a la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones. Para ello debe hacerse de la capacitación una práctica diaria, convertirla en un valor que debe vivirse cotidianamente, para poder lograr una cultura de la capacitación en las empresas. Y esta cultura se torne para beneficio del país, es decir, si a un obrero, a una secretaria, a un supervisor o a un ejecutivo se les capacita, se le esta haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, y por lo tanto, a México; y no es sólo el hecho de pensar y ser egoístas, que capacitamos al personal porque está en esta empresa y es beneficio sólo para la empresa en que está colaborando en ese momento, sino por que el día de mañana colaborará en otra empresa. Cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de un sustento filosófico y humano que le de sentido. Ante esto logré reconocer los fines de la capacitación en dos

¹⁵ Ibid_ p.p. 29-32

vertientes: en el ámbito laboral, consiste en primer lugar, generar un cambio o favorecer la adaptación del personal a los cambios, a través del aprendizaje,¹⁶ ya sea en el ámbito de los conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes, creencias, etc. Actualmente se considera que estos ámbitos deben de impartirse a todos los niveles porque es un medio relevante para conformar un plan de vida y de trabajo personal, desde un sistema de competencias laborales,¹⁷ el trabajador será apto para desempeñar las funciones, responsabilidades o tareas que se le han encomendado en su puesto. Así pues, la capacitación consiste específicamente en que la gente obtenga los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere. Por tanto, un evento de capacitación deberá estar dirigido a prevenir, reducir y seleccionar un problema o satisfacer una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no justifica su desarrollo.

La siguiente vertiente, con mayor importancia es que lejos de ver a la capacitación como el proceso de incorporar conceptos aprendidos a su conducta o bien a través de la adquisición de conocimientos y experiencias que modifiquen la conducta, la capacitación debe verse como un primer elemento estratégico enfocado o dirigido a personas, seres humanos que forman parte de una organización.

La finalidad de la capacitación en un sentido más profundo, es obtener bienestar, que procure mejorar el estado integral de cada una de las personas de la organización, me refiero, a que, lejos de incrementar la productividad, debe de resolver problemas, disminuir accidentes, provocar o estimular en el ser humano inquietudes, deseos, satisfacciones y darle un sentido a la vida. Por otra parte, el considerar el logro de los objetivos de aprendizaje, dentro de la capacitación, implica un cambio de realidad, que al momento de que la persona regrese a su sitio de trabajo, se encuentre con una realidad cambiante, que de ellos mismos surja la chispa y tengan la capacidad de transformar, de modificar, creencias y actitudes.

Algo importante también a considerar dentro de este proceso es humanizar al personal, transmitir ante el grupo el respeto a cada una de las personas que lo conforman y a su equipo de trabajo. También el dar a conocer y desarrollar el potencial del personal, considerando que este no tiene límite.

La capacitación es así un medio para encontrar y estimular el talento humano hacia el bienser y bienestar individual y colectivo para lo cual es necesario considerar los siguientes puntos:

- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Procurar vincular la satisfacción humana y la productividad.

¹⁶ SEMARNAP (1997) Op.cit pág.9

¹⁷ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2002) Manual Formación de Instructores. Primera Edición. México pág.24

- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo, generando medios para la automotivación y planteando retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.

Recordemos que la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y lo que precisa a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior.

Existen ciertas actividades para poder lograr lo antes mencionado, por ejemplo, realizar actividades deportivas, actividades de recreación, que ayuden a mejorar la relación con los compañeros, y porque no también con la familia; el propósito es crear actitudes que le permitan entender que la vida hay que vivirla de manera significativa, aprender el arte de vivir en equilibrio, que viva su vida con sentido constructivo, que se sienta a gusto como es y con lo que hace, por lo tanto, se obtiene un beneficio en lo personal y profesional.

Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona Aprenda a Aprender, aprenda a Ser y también aprenda a Hacer.

2.4.1 El papel del instructor como facilitador en el proceso de enseñanza - aprendizaje

El instructor hoy en día desempeña un papel importante dentro del proceso de capacitación de una organización, su actuación ha variado de manera significativa; su función ha tenido cambios importantes, de ser un expositor que se limita a la transmisión de información, ha de convertirse en un facilitador, que realiza funciones de orientador, mediador y estratega del proceso de capacitación, y por lo tanto, de la planeación, desarrollo y evaluación del mismo.

Quien desempeña la función del instructor, debe ser una persona preparada, y poseer determinadas características que le permitan influir en las personas, generando y facilitando el cambio. Debe ser un líder, una persona que sepa guiar a un grupo, que sepa señalar el camino que ha de seguirse, que crea en el capacitando, un vivo deseo de superación personal. Además, debe tener como premisa que para facilitar el aprendizaje de las personas adultas, se requiere de preparación constante para evitar la improvisación, contar con una guía de instrucción debidamente formulada para desarrollar los contenidos temáticos necesarios, para propiciar en los participantes el mejoramiento de las habilidades requeridas, la manifestación de actitudes positivas y el logro de un aprendizaje significativo.

Para que la capacitación sea un éxito es indispensable que el facilitador del aprendizaje en personas adultas, realice determinadas funciones entre las que se destacan:

- Facilitar el aprendizaje, mostrando actitudes que favorezcan la participación de todos los miembros del grupo.
- Adecuar los objetivos y temas propios del curso a las expectativas y características de cada grupo.
- Planear y preparar con cuidado todas las actividades a realizar y el temario a desarrollar, considerando para ello el aspecto pedagógico como el disciplinario.
- Conjuntar o concentrar los esfuerzos del grupo entorno al logro de objetivos comunes, lo cual supone la integración y cohesión de los participantes.¹⁸
- Generar la creatividad. Fomentar el autodesarrollo de los capacitandos a través de su participación activa.
- Orientar a los capacitandos, mostrarle los procesos a seguir. Ser nosotros los facilitadores en poner el ejemplo, dirigir las actitudes positivas del grupo hacia el éxito del programa de capacitación.

El facilitador debe tener madurez emocional, es necesario saber aceptar críticas y sugerencias a la labor que se realiza. No cerrar la mente a los posibles comentarios de los participantes, por que siempre serán éstos, para beneficio.

Otro elemento de éxito en los cursos que imparta el facilitador es, el respeto a los participantes, a su individualidad, a su forma de pensar y sentir. Es peligroso abordar temas polémicos que no lleven a obtener los resultados planteados en los objetivos del proceso; adoptar actitudes, e incluso utilizar vocabulario, que ofenda a la gente; es preferible no tocar temas de tipo religioso, moral, político, ni adoptar posturas de prepotencia o de superioridad ante los capacitandos.

La adaptabilidad del facilitador profesional deberá darse en diferentes situaciones y ser lo suficientemente hábil para resolver los problemas que se le presenten; ajustarse a distintos tipo de grupos, utilizando lenguajes y ayudas didácticas acordes con cada auditorio en particular. Estar preparado para cualquier imprevisto que pudiera ocurrir -como cuando se va la luz-, para saber qué debe hacer para no detenerse, superar esa situación y cumplir los propósitos previstos.

2.4.2 Actitud del facilitador en el proceso de enseñanza – aprendizaje

Desde el momento en que el facilitador se presenta ante el grupo, empieza a ejercer influencia con su forma de actuar y personalidad. Se debe mostrar como un miembro más del grupo, que tiene responsabilidades muy específicas; por su papel de líder; debe tomar decisiones que afecten al grupo

¹⁸ SEMARNAP (1997). *Op. cit.* pág.13.

y a cada uno de sus integrantes, y antes de manejar la conducta del grupo, necesita controlar su propia conducta. El entusiasmo que muestre al cumplir sus tareas, la seguridad en sí mismo, sus conocimientos, la confianza que inspire, el interés que ponga al ayudar a los participantes para lograr sus objetivos, su apariencia personal, ademanes y posturas, el uso que haga de su autoridad, etc.; son aspectos en los que se debe ser muy cuidadoso para realizar exitosamente su actividad.

La actitud del instructor debe ayudar a hacer del proceso de enseñanza – aprendizaje, algo significativo y vivencial para todos los participantes. Carl Rogers¹⁹ maneja como actitudes esenciales deseables en facilitador de aprendizaje, lo siguiente:

- *La autenticidad.* Representa la concordancia entre el discurso y la actuación del facilitador dentro del proceso. Es el autorreconocerse como individuo al que le agradan y disgustan determinadas cosas y situaciones, y poseedor del derecho y obligación de manifestarlo.
-
- *Aprecio y aceptación.* Están relacionadas con la acción del participante; aprecio a las opiniones y sentimientos de los individuos; aceptación de los individuos respetando su individualidad.
-
- *Comprensión empática.* Implica el verdadero entendimiento de las acciones del participante, así como de las razones que lo llevan a actuar.

La actitud positiva del facilitador siempre será un factor de éxito en los programas de formación profesional.

Un factor determinante, de un evento de capacitación es la humildad que muestre hacia los participantes del grupo, ya que facilita y enriquece el proceso de enseñanza – aprendizaje. Esta característica no es tan sencilla de encontrar ya que existen facilitadores que creen saber todo, y no es así.

La cordialidad y fomentar las buenas relaciones entre el facilitador y los participantes, da lugar a un clima agradable en donde se propiciará fácilmente la opinión, el comentario, el argumento y la participación activa de los participantes.

2.4.3 Elementos a considerar por el facilitador

- Preparar más el tema a impartir, el conocimiento profundo de éste, dará al facilitador confianza así mismo, por lo tanto reducirá la

¹⁹ Ibid pág.20

tensión y dominará el nerviosismo. Si se domina el tema, no debe sentirse temor.

- Una situación que puede mostrarse en los facilitados principiantes es la inseguridad, ésta se puede vencer formulando preguntas de las mismas dudas que surgen en el curso y el facilitador se encargará de buscar una solución, ya sea a través de la consulta a especialistas, buscar bibliografía, estar suscrito a revistas de alguna especialidad, estudiar los periódicos, asistir a congresos y a cursos de capacitación, hacer uso de la Internet, el propósito fundamental es mantenerse actualizado.
- Mucha gente tiene una gran capacidad para improvisar, pero esto no es lo deseable, con el tiempo se nota cuando alguien esta empleando un discurso vacío e innecesario sólo para llenar tiempos que no se previeron.
- Repasar o revisar los éxitos anteriores alimentará internamente y dará energía. “El hombre de éxito es el que sabe cómo utilizar los fracasos”, Frank Grave.²⁰
- No tomarse la vida en serio, hay que ser serio, pero no por ello martirizarse la existencia pensando exclusivamente en la formalidad de las cosas. Es importante ser libre de vez en cuando.
- Pregúntese ¿qué hago yo aquí?, ¿realmente vale la pena mi estancia en este lugar?
- Por otra parte, es importante resaltar que la imagen y apariencia del facilitador profesional debe ser cuidadosa, ya que esta primera impresión, tiene que ver con el vestido, el calzado, en el caso de las mujeres los accesorios y el arreglo del cabello, el comportamiento corporal en el grupo, el adoptar actitudes y posiciones, la manera de manejar ademanes, son factores que debe estar revisando constantemente durante el actuar en un aula de capacitación. Un vestido no adecuado al auditorio, un comportamiento corporal que denote pereza o apatía y, un ademán brusco o grosero, puede terminar mal con la mejor pieza oratoria.
- Evitar presentarse desaliñado, ni con la ropa sucia o arrugada. El facilitador debe ser el ejemplo a seguir.²¹

²⁰ Reza (1997). *Op.cit.* pág.55

²¹ Ibid. pág 59

2.4.4 La motivación en el proceso de enseñanza – aprendizaje en una capacitación

La motivación tiene como propósito despertar en el participante el interés por aprender y desarrollar un tema específico. Para motivar a los participantes es preciso que se presenten incentivos generadores de una necesidad. La orientación motivacional también puede encauzarse a conseguir que los participantes cooperen de manera activa en el logro de los objetivos. En el proceso de enseñanza – aprendizaje, la motivación es un factor importante que puede lograrse al establecer una relación entre los objetivos del curso y las necesidades e intereses del capacitando.

Un participante está motivado cuando siente la necesidad de aprender, y dicha necesidad lo lleva a esforzarse hasta sentirse satisfecho. De esta manera, el aprendizaje se vuelve significativo y pasa a constituir una experiencia satisfactoria. Es difícil, sin embargo, si el tema de curso no se presenta de manera atractiva, es decir, que el proceso de enseñanza – aprendizaje no se logrará si no existe una motivación adecuada.

La motivación debe estar presente en todo momento del aprendizaje, al inicio, durante el desarrollo y al final de éste. Al inicio, porque es cuando se pone en marcha el proceso interno mediante el cual se despierta el interés por abordar un aprendizaje; contribuye a propiciar una buena disposición del participante con respecto al contenido del objetivo a tratar. Durante el desarrollo, debido a que mantiene al participante en su esfuerzo por afinar la conducta necesaria para alcanzar el aprendizaje. El facilitador no debe dejarse llevar por el entusiasmo en el uso de auxiliares o verbales, ya que los excesos en la motivación son tan perniciosos como la falta de ésta. Al final se requiere también dado que su propósito es dejar en el participante el interés por desarrollar nuevos aprendizajes; bien sea que haya logrado lo que se propuso y pueda continuar, o que, al no haberlo alcanzado, tenga que realizar un nuevo intento.

Un elemento fundamental en la educación de los adultos se observa en lo motivado que esté el participante para recibir la información que se le este proporcionando. En este sentido un factor básico lo proporciona el facilitador, a través de la promoción de la participación activa de todo el grupo. La gente colabora con mayor entusiasmo y se prepara a recibir el mensaje educativo cuando se le toma en cuenta y se le invita hacer parte dinámica en el proceso de capacitación.

2.4.4.1 Principios básicos de la motivación

Es importante no perder de vista algunos principios básicos de la motivación en los procesos educativos:

- 1 Es necesario entender a la gente como lo que es y no como lo que pensamos que debería ser.

- 2 La gente estudia para satisfacer aquellas necesidades que le interesan.
- 3 El hombre es un conjunto de necesidades y su vida es un continuo movimiento de necesidades y satisfacciones.
- 4 Manejo de ejemplos aplicables, no hay que perder de vista que al adulto le gusta ver la aplicación en su campo laboral, de los conocimientos que esta adquiriendo, de ahí que el instructor profesional deberá buscar ejemplos, casos, estudios, lecturas y ejercicios de aplicación tangible e inmediata.
- 5 Ninguna teoría o explicación de la naturaleza humana se aplica igual para todos los individuos. La gente difiere significativamente en empuje, inteligencia, aptitudes, personalidad e interés.²²

El dar confianza a la gente, sobretodo para permitir la expresión de sus puntos de vista, opiniones, preguntar y plantear dudas, debatir los temas, enriquece tremendamente la dinámica de grupo.²³ Se dice que, sin motivación no se logran metas, no se hacen proyectos, el hombre no actúa si no tiene un motivo poderoso para ello.

El instructor puede motivar al grupo con la invitación constante a:

- Expresar sus ideas, opiniones e inquietudes.
- Estimular la formulación de preguntas.
- Plantear interrogantes que lo habiliten para considerar varios aspectos del tema a tratar.
- Usar técnicas grupales para su participación ya sea individual, grupal, equipos pequeños, etc.²⁴

Otras recomendaciones

- Plantear los beneficios inmediatos que obtendrán a lo largo del curso, así como la utilidad y la aplicación de los conocimientos en los ámbitos laboral, familiar y social.
- Presentar los objetivos del curso y considerar las expectativas del grupo.
- Ser puntual.

²²Ibid. pág. 52

²³Ibid. pág. 70

²⁴ SEMARNAP (1997). Op. cit. pág. 31

- Manifestar respeto hacia el grupo, propiciando la creación de un ambiente de confianza y compañerismo.
- Demostrar entusiasmo por el trabajo.
- Al explicar dirigirse hacia al participante y comunicarle con claridad.
- Otorgar a todos la oportunidad de participar, dirigirse a cada participante por su nombre.
- Agradecer o reconocer las participaciones de los capacitandos, comentando sus opiniones, dándoles créditos al expresarse.²⁵
- La motivación radica en función del facilitador, a continuación se proponen los siguientes ingredientes para un trabajo motivador:
- Tratar al participante amablemente y con respeto él es tu cliente interno.
- Realizar una adecuada retroalimentación en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Realizar tu programación o plan de trabajo organizada y ordenadamente.
- Hacer del evento de capacitación algo único, una experiencia única para el participante.
- Hacer propio el producto que fabricas, personalizarlo.
- Reconócele al capacitando su participación en el curso o evento de capacitación.

²⁵ STPS. (2002). Op. cit. p.p. 96-97.

CAPÍTULO III

LA EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN EN DON FER ALIMENTOS

El presente capítulo tiene por objeto mostrar un esquema general de la empresa Don Fer alimentos, su historia, la filosofía organizacional, giro, ubicación, tamaño, sector al que pertenece, así como el organigrama del área de Recursos Humanos y de promociones, así como también descripciones de puesto. Con la finalidad de presentar el contexto donde lleve a cabo las modificaciones necesarias para mejorar el proceso de capacitación.

Posteriormente mostraré el estado inicial en que se encontraba el departamento de promociones; área donde desarrolle las actividades de capacitación del personal de fuerza de ventas de la empresa.

Un instrumento que permitió identificar ciertos aspectos importantes a considerar para la planeación del proyecto de capacitación, fue un análisis de clima organizacional realizado por una consultoría (MEGARON).

Una vez detectadas y analizadas las necesidades de capacitación, propongo una serie de líneas de acción en el campo de capacitación para impulsar o poner en marcha un programa para las demostradoras de Don Fer alimentos (Alpino).

A través de la presentación de este proyecto, ofrezco a los interesados en los temas de capacitación, una experiencia abastecedora de valiosos conocimientos realizada en una empresa mexicana.

3.1 DATOS Y BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Obrador de tocinería y salchichonería Don Fer alimentos, S.A. de C.V.

Giro: Alimenticio

Tamaño: Grande empresa.

Sector al que pertenece: Privado

La empresa se encuentra en Av. Javier Rojo Gómez No. 1341, Col. Guadalupe del Moral, Delg. Iztapalapa, México, D.F., C.P. 09300.

Grupo Don Fer es una empresa familiar fundada por la Sra. Elvira R., en 1930. Actualmente sigue siendo una compañía 100% mexicana, con más de 70 años en la industria de las carnes frías. El grupo cuenta con dos plantas de producción en cárnicos.

Hoy en día es una de las empacadoras más importantes del país; ya que es un grupo competitivo en cuanto a la producción, almacenamiento, distribución y comercialización en el mercado de los alimentos, colocándose en el cuarto lugar dentro de las principales productoras en embutidos y carnes frías, con 18,000

toneladas anuales para mantener abastecidos a nuestros principales clientes: Central de Abastos, tiendas de conveniencia y tiendas de Autoservicio (Grupo Wal-Mart, Comercial Mexicana, Gigante, Chedraui, Carrefour, Imsste y Tiendas UNAM).

Los productos son los siguientes: Jamón (tipo York, tipo Virginia, pavo, pechuga de pavo y Americano), Salchicha (tipo viena, cocktail, de pavo, de pavo con queso), chorizo, longaniza, tocino, entrecot, mortadela, pastel mosaico. Don Fer también tiene presencia en el extranjero, exportando a CUBA desde 1999. La compañía ha implementado buenas prácticas de manufactura, lo cual se traduce en productos terminados con una calidad estándar. Gracias a su nivel de calidad Don Fer se ha hecho acreedor al certificado TIF 182-198 (Tipo Inspección Federal) para las plantas y normas de procesos, certificación otorgada por parte de SAGARPA (Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural).

Otro negocio que forma parte del Grupo Don Fer, es Frión, dedicado al servicio de refrigeración, congelación y distribución. La distribución se lleva a cabo por alrededor de 160 transportes refrigerados, en 3 centros localizados de la República Mexicana en ciudades como Puebla, Veracruz y Mérida.

Actualmente, Don Fer produce y comercializa ocho marcas de carnes frías:



Surge en 1980, Alpino ofrece a sus consumidores más carne, menos grasa y más sabor aun precio justo en Jamones, queso de puerco, tocino, salchicha Mortadela, Peperoni, Chuleta ahumada chorizo y longaniza.



Es la línea de productos elaborados con carne de Pavo de la marca Alpino, contiene un alto valor nutrimental, sin sacrificar el sabor. Los Jamones y salchichas son bajos en grasa.



Este nombramiento esta respaldado por los más de 70 años que lleva en el mercado. Año tras año, Riojano se consolida como la mejor opción en chorizo y longaniza, y como la marca que rinde en cualquier presupuesto. También ofrece Jamón, queso de puerco, tocino, salchicha y mortadela.



La marca Spagnolo es lanzada para ofrecer el consumidor exigente, productos madurados (Prosciutto y Jamón Serrano) con un alto nivel de calidad, excelente sabor y presentación.



Este producto se lanza al mercado para ofrecer al consumidor venta a granel, en lo que se refiere a Jamón Serrano.



Se lanzan al mercado como la línea económica, los productos son: Jamón, salchicha y mortadela.

3.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE DON FER ALIMENTOS

VISIÓN

Ser la mejor compañía de alimentos y servicios de refrigeración a nivel nacional e internacional.

MISIÓN

Producir y comercializar productos y servicios de la más alta calidad, saludables y seguros, que cuiden el medio ambiente y tengan precios competitivos, para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, generando así, valor y beneficios para nuestros empleados, socios, accionistas y proveedores.

VALORES

- ♦ Servicio: Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores.
- ♦ Integridad: Lealtad, sinceridad, honradez y justicia.
- ♦ Desarrollo: Superación continua y crecimiento personal y profesional.
- ♦ Aprendizaje: Organización inteligente que aprende para tener un mejor futuro.
- ♦ Trabajo en equipo: Los logros del equipo son más importantes que los individuales.
- ♦ Reconocimiento: Valorar, agradecer y distinguir a las aportaciones de los equipos y personas que contribuyen positivamente al cumplimiento de los objetivos.

Principios organizacionales

- ❖ Superar las expectativas del cliente y del consumidor.- Establecer una percepción de valor y calidad insuperables en todos nuestros productos y servicios.
- ❖ Pasión por servir.- Aportar nuestro esfuerzo para superar las expectativas de nuestros clientes.
- ❖ Innovación.- Sorprender al cliente y al consumidor creando los mejores productos, servicios, sistemas y procesos que aseguren nuestra ventaja competitiva.

- ❖ Dominio absoluto.- Lograr presencia total en cada punto de venta.
- ❖ Ser el mejor lugar para trabajar.- Ser la empresa que contrata, retiene y desarrolla a la mejor gente.
- ❖ Liderazgo compartido.- Compartir entre todos los miembros de la organización la responsabilidad de construir una operación exitosa.
- ❖ Óptima rentabilidad en todos nuestros recursos.- Ser productivos, eliminar desperdicios e invertir inteligentemente cumpliendo nuestro compromisos financieros.
- ❖ Compromiso social.- Respetar las leyes de la nación donde operamos, así como promover y colaborar en el desarrollo de sus comunidades.

3.2.1 Filosofía organizacional por departamento y área

RECURSOS HUMANOS

MISIÓN

Es un departamento con una estructura y organización sólida que sea considerado como proveedor de servicios de calidad beneficiando a nuestros clientes internos y que ayude a la integración, formación, desarrollo y seguridad del personal de Don Fer Alimentos.

VISIÓN

Ser un departamento que trabaje con base en altos estándares de productividad y calidad por medio del trabajo en equipo, innovación, mejora continua y pasión por el servicio, logrando así, a contribuir en el logro de objetivos y rentabilidad de la empresa.

VALORES

- ◆ Seriedad
- ◆ Profesionalismo
- ◆ Pasión por el servicio.
- ◆ Honestidad e Integridad.
- ◆ Innovación para el cambio.

CAPACITACIÓN ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

MISIÓN

Generar, coordinar y consolidar Programas de Capacitación con la finalidad de promover e incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, y lograr cambios de actitudes y valores detectados en nuestros clientes internos y externos para crear una cultura orientada al desarrollo de la comunidad Don Fer Alimentos.

VISIÓN

Ser considerados por nuestros clientes internos y externos, como excelente área de apoyo, confiable, dinámica e innovadora para contribuir a la formación de agentes de cambio que apoyen el crecimiento de la comunidad de Don Fer Alimentos, mejorando la productividad, la calidad y las condiciones de trabajo.

VALORES

- ◆ Responsabilidad
- ◆ Compromiso
- ◆ Respeto
- ◆ Convicción
- ◆ Creatividad

3.3 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

Uno de los criterios más comunes para estructurar un departamento de esta naturaleza, es la determinación de las principales funciones, agrupando algunas de ellas para asignarlas a puestos específicos. Todo depende de la magnitud de las tareas y de las exigencias de la empresa así como de los recursos humanos y materiales disponibles.

Principales estrategias operativas

1. Llevar a cabo estudios de identificación y detección de necesidades de capacitación.
2. Elaborar los planes y programas de capacitación, acordes a las necesidades detectadas.
3. Coordinar las acciones operativas que permitan ejecutar eficientemente los eventos programados.
4. Mantener un control administrativo, presupuestal y logístico del avance del programa.
5. Evaluar los resultados y beneficios de los eventos de capacitación implementados.
6. Apoyar a la organización en la consecución de objetivos de programas específicos de mejoramiento.

Posición y estructura del departamento

1. Líder del área con funciones básicas de planeación, programación y evaluación de eventos.

2. Técnico(s) operativo(s). Con funciones de coordinación, control y operación.
3. Apoyo administrativo. Para actividades operativas y de apoyo.

A continuación presento el formato de la descripción del puesto que realicé, difiere del esquema propuesto anteriormente, ya que éramos dos personas que fungíamos como líderes del área de capacitación, como técnicos operativos y a su vez realizábamos actividades de apoyo administrativo.

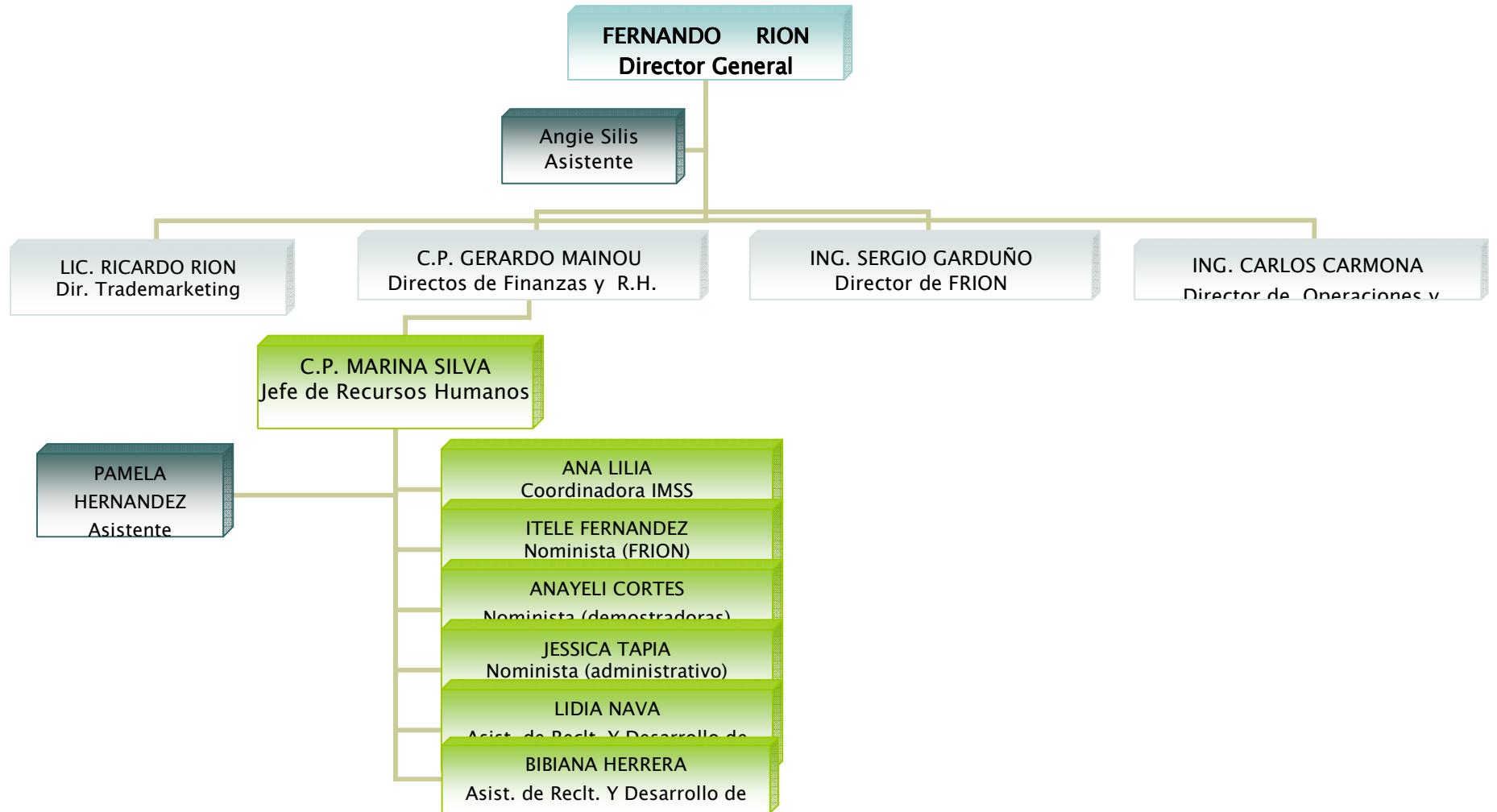
También muestro el organigrama del departamento al que pertenecía, y el que respecta al del personal de ventas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Nombre Del Puesto: Reclutadora y facilitadora de capacitación.	Departamento o Área: Recursos Humanos.
Propósitos estratégicos:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Disminuir la rotación de personal de ventas. ◆ Capacitación, Adiestramiento y desarrollo de personal del Grupo Don Fer alimentos. 	
Reporta a: Jefe de R.H.	Bajo su cargo: Ninguno
FUNCIONES SUSTANTIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Reclutamientos masivos para la selección y contratación del personal de fuerza de ventas (demostradoras de base y de apoyo) para las tiendas de autoservicio. ♣ Elaborar reportes gráficos mensuales de la rotación del personal de demostradoras, donde se especifica el porcentaje de Altas, Bajas y motivos por los cuales existen las renunciaciones. ♣ Análisis y elaboración de Perfiles y Descripción de puestos operativos- ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a tiendas para detectar necesidades de capacitación. ▪ Diseño e Implementación del Programa de Capacitación para el grupo de fuerza de ventas. ▪ Impartición de cursos continuos a demostradoras. ▪ Diseño y desarrollo del material didáctico y documental para la impartición de los módulos que conforma el Programa de Capacitación. ▪ Responsable de la logística de todos los cursos en el área de ventas y administrativo. ▪ Elaborar los formatos DC- 3 (STPS).
COMPETENCIAS LABORALES	

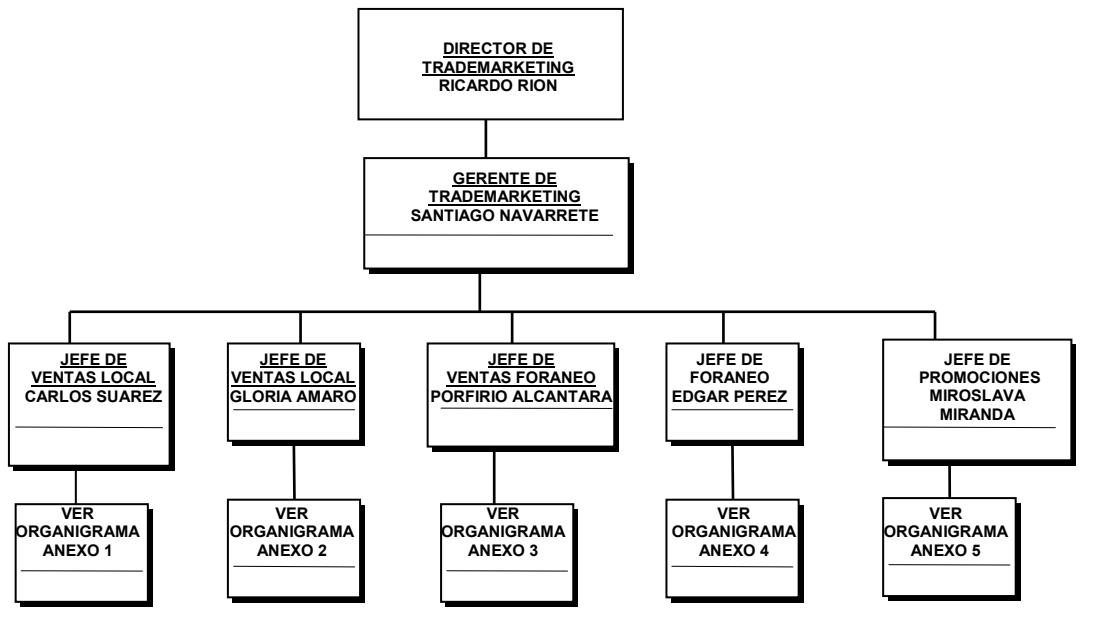
<ul style="list-style-type: none">✓ Proactiva.✓ Creatividad.✓ Relaciones interpersonales.✓ Habilidad en el manejo de grupos.✓ Logro de Objetivos.✓ Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Empatía✓ Capacidad de análisis y síntesis.✓ Administrador del tiempo
--	--

3.3.1 Organigrama de Recursos Humanos.

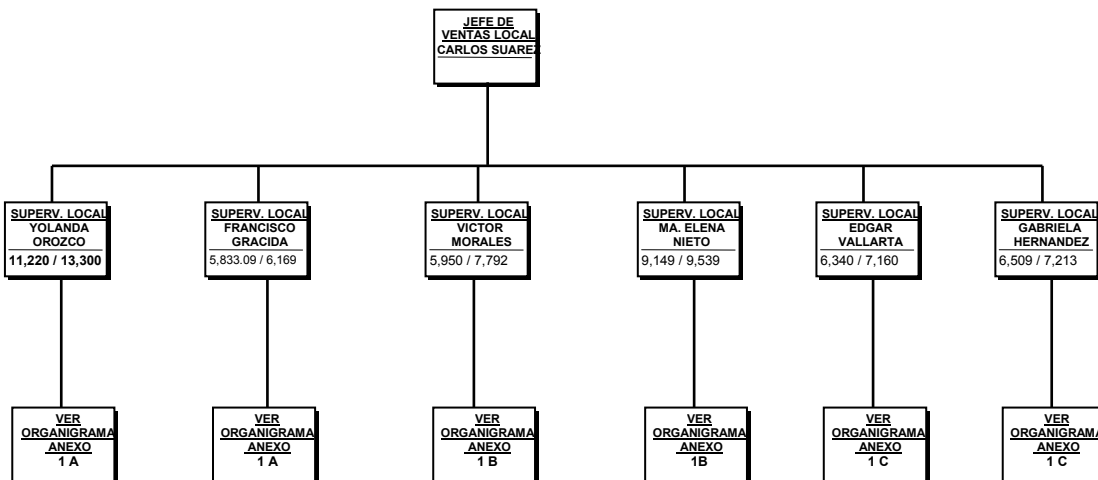


Total en Recursos Humanos: 9

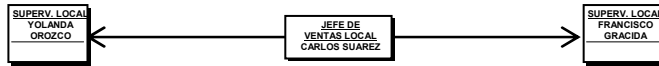
Organigrama Dirección Trade Marketing



Organigrama Jefatura ventas locales



Organigrama Demostradoras Locales Anexo 1 A



SUPERVISOR: YOLANDA OROZCO				
DEMOSTRADORAS ZONA METRO	TOTAL DEMS	TOTAL / COSTO	LABORO	MOVIMIENTOS
ORTIZ CRUZ FRANCISCO	1	4,500 /	5,970	
TORRES GARCIA ALICIA	2	4,500 /	5,970	
MUÑOZ ANDRADE LOURDES	3	4,500 /	5,970	
CERVANTES GARCIA MAURA	4	4,500 /	5,970	
RODRIGUEZ M MARTINEZ NATIVIDAD	5	4,500 /	5,970	
NAVARRETE FLROES GEORGINA	6	4,500 /	5,970	
MATA MORENO IRMA	7	4,500 /	5,970	
MORENO GUTIERREZ ALICIA	8	4,500 /	5,970	
MATIAS MARTINEZ MA. GUADALUPE	9	4,500 /	5,970	
SOTO CORREA MARIA CRISTINA	10	4,500 /	5,970	
ROMERO PEREZ LAURA	11	4,500 /	5,970	
SANTOS VAZQUEZ ANA CECILIA	12	4,500 /	5,970	
MEJIA RANGEL ABRAHAM	13	4,500 /	5,970	
CHAVEZ TOVAR ULISES	14	4,500 /	5,970	
MARROQUIN MELO JUSTINA	15	4,500 /	5,970	
SANCHEZ HERNANDEZ JUAN CARLOS	16	4,500 /	5,970	
LOPEZ CASTILLO JUAN CARLOS	17	4,500 /	5,970	
CHAVEZ SAAVEDRA MA. EUGENIA	18	4,500 /	5,970	
RODRIGUEZ RAMON ESPERANZA	19	4,500 /	5,970	
SALDIVAR M ORAN ARMANDO	20	4,500 /	5,970	
RAMIREZ LAGUNA ALFONSO	21	4,500 /	5,970	
PINEDA MENDEZ BEATRIZ	22	4,500 /	5,970	
SANTOS VAZQUEZ ISABEL	23	4,500 /	5,970	
ROJO PADILLA ROSA MARIA	24	4,500 /	5,970	A 15 SEP 03
AUTORIZADAS	28			
TOTALES	24	108,000 /	143,280	

SUPERVISOR: FRANCISCO J. GRACIDA				
DEMOSTRADORAS ZONA METRO	TOTAL DEMS	TOTAL / COSTO	LABORO	MOVIMIENTOS
ALVAREZ ROSALES ANGELINA	1	4,500 /	5,970	
RAMIREZ CHAVEZ ANA MARIA	2	4,500 /	5,970	
MORENO VIDAL ROCIO DE LAS NIEVES	3	4,500 /	5,970	
BARRIOS ONECIMO CECILIA	4	4,500 /	5,970	
DIAZ ACEVEDO LAURA	5	4,500 /	5,970	
VILLELA MUÑOZ HERMINIA	6	4,500 /	5,970	
MERCADO ALVARADO CLAUDIA	7	4,500 /	5,970	
LEON RODRIGUEZ EUGENIA	8	4,500 /	5,970	
MARTINEZ ANGEL ALEJANDRA	9	4,500 /	5,970	
BARRADA LEON MA. DEL CARMEN	10	4,500 /	5,970	
LEON GAYTAN FLORES	11	4,500 /	5,970	
FRANCO ESTHER	12	4,500 /	5,970	
GONZALEZ MARTINEZ ANA MARIA	13	4,500 /	5,970	
PINEDA PEREZ CRUZ GEOVANI	14	4,500 /	5,970	
SUAREZ TREVIÑO GUADALUPE	15	4,500 /	5,970	A- 15 SEP 03
AUTORIZADAS	16			
TOTALES	16	67,500 /	89,550	

ACTUALIZADO 10 DE SEPTIEMBRE DEL 2003

3.4 LA CAPACITACIÓN EN DON FER ALIMENTOS

Algunas empresas de nuestro país son de origen familiar, lo que trae problemas con el liderazgo; ya que, se forma “sobre la marcha”, por lo consiguiente carecen de organización, procedimientos y métodos; es muy reacia a los cambios y al rompimiento de paradigmas.

Anteriormente en Don Fer Alimentos estaba estructurado un Plan de Capacitación para el personal de ventas (demostradoras de tiendas de autoservicio) del departamento de Promociones, el listado de cursos era el siguiente:

- Superación personal.
- Motivación.
- Relaciones Humanas.
- Manejo de Inventarios.
- Calidad en el Servicio
- Técnicas de Negociación.
- Técnicas de Ventas.
- Importancia de la rotación del producto.
- Exhibición del Producto.
- Trabajo en Equipo.
- Administración del tiempo.
- Comunicación
- Atención al cliente.

Ahora bien, de estos cursos, se elaboraron dos módulos para el grupo de fuerza de ventas, que son:

“MODULO I COMUNICACIÓN Y VENTAS”

“MODULO II MERCADEO COMERCIAL”

Éstos no tuvieron la continuidad debida, ya que los principales factores para detener la impartición de los módulos, fue el no concederle presupuesto a la capacitación, por la falta de credibilidad de los beneficios de la capacitación; ya que aún se considera, como una pérdida de tiempo, porque prefieren que el demostrador de carnes frías este en la tienda de autoservicio “vendiendo” a ir a la empresa a perder el tiempo en un “cursito”.

Aunado a ello los jefes y supervisores que impiden que el personal se capacite, en este caso, los supervisores que tienen personal a su cargo, no les proporcionaban la información adecuada a las demostradoras, por la misma razón.

Por otra parte, observo deficiencias en el seguimiento de los programas, como: no evaluar los resultados del área de capacitación, no existe revisión de los cambios de conducta del participante durante y después del curso/evento,

no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay evaluación del costo-beneficio.

3.4.1 Diagnóstico situacional de la empresa

Debemos entender por diagnóstico a aquellas actividades de investigación organizacional cuyo propósito es examinar y reconocer una situación determinada. Obedece a problemas emergentes en la empresa, o bien por la necesidad de buscar un cambio planeado en la organización.¹

Procedimiento general

Se valora por separado cada uno de los componentes del problema para así obtener evidencias objetivas. Los resultados o indicadores obtenidos durante la investigación se integran en un todo; con ello se obtienen causas de origen. Con un diagnóstico nos aproximamos a un primer momento de la realidad. Se utilizan técnicas grupales y/o de aplicación a personas significativas. Por ejemplo: Lluvia de ideas, entrevista personalizada, recorridos de área, clima organizacional, encuestas, entre otros.

En Don Fer Alimentos, deseando conocer las áreas donde existen fortalezas y oportunidades en la mejora de operación de la empresa, se contrató a una consultora (*Megaron*) para realizar un análisis de clima organizacional de la Comercializadora y las plantas Riojano y Rojo Gómez.

A continuación, se presenta el estado real de Don Fer Alimentos, a nivel general del personal de la comercializadora y las dos plantas de producción y en el área de promociones.

FODA GENERAL

FUERZAS IMPULSORAS FUERZAS RESTRICTIVAS

<p>Fuerzas (lo que se tiene)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso del personal con la empresa (interés de conocer el estado real). ▪ Proactividad del grupo directivo actual. 	<p>Debilidades (lo que se hace mal)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Falta de institucionalización. + Desempeño y satisfacción del trabajo + Cultura organizacional. + Debilidad en las demostradoras. + Debilidad en la comercializadora.
<p>Oportunidades (lo que falta)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de colaboración grupal. • Actitud de servicio interno y externo. 	<p>Amenazas (lo que tiene la competencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Objetivos y metas. ◆ Estructura institucional. ◆ Liderazgo mandos medios.

¹ Universidad Nacional Autónoma de México. (2004) Manual de Diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo del factor humano.CEC Escuela Nacional de Trabajo Social. pág.16.

<ul style="list-style-type: none"> • 20% del personal sin estudios de primaria. • 72% del personal antigüedad menor a 5 años. • Inducción. • Definición de políticas. • Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollo humano.
---	--

FODA PROMOCIONES

FUERZAS IMPULSORAS

FUERZAS RESTRICTIVAS

<p>Fuerzas (lo que se tiene)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amabilidad hacia el cliente ▪ Agradable sabor en ciertos productos ▪ Tecnología de vanguardia para la elaboración de embutidos. ▪ Higiene en el establecimiento y personal que labora. 	<p>Debilidades (lo que se hace mal)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Carencia de trabajo en equipo. + Rotación del personal demostradores + Ineficiencia al atender a los clientes.
<p>Oportunidades (lo que falta)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia • Mejorar herramientas y maquinaria en tiendas de autoservicio. • Actitud de colaboración grupal. • Actitud de servicio. • Inducción 	<p>Amenazas (lo que tiene la competencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estructura Institucional. ◆ Desarrollo Humano. ◆ Personal comprometido con la empresa.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

De acuerdo al diagnóstico empresarial se muestra que en el área de ventas, donde se encuentran las demostradoras, presentan deficiencia sobre el conocimiento de la empresa, como la filosofía organizacional: qué realiza, cómo lo realiza, quiénes son nuestros clientes y cómo brindarles a éstos un buen servicio. Por otra parte, no se ha establecido un método para prevenir accidentes con el uso de su herramienta principal de un demo-vendedor de carnes frías, que es la rebanadora.

Otro resultado muestra que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales no son las correctas para obtener mejores resultados, propiciando así una desfavorable convivencia dentro de la zona de trabajo.

Aunado a los resultados de la consultoría, se han observado estas deficiencias por las visitas inesperadas que se realizan a las tiendas de autoservicio, los reportes de accidentes (incapacidades) de las demostradoras, y las juntas irregulares que se llevan a cabo con los supervisores y su respectivo equipo de trabajo de demo-vendedores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA DON FER ALIMENTOS

En este último capítulo tiene la finalidad de exponer la propuesta pedagógica, para la elaboración de un programa de capacitación; partiendo de la situación en la que estaba la empresa, menciono la importancia del uso de ciertos recursos que el pedagogo debe considerar para lograr éxito en el diseño, planeación, organización, ejecución y evaluación de la capacitación.

Estos recursos que menciono anteriormente son:
La descripción de puestos, instrumentos de DNC, el plan de sesión considerando técnicas, dinámicas, recursos y materiales didácticos y por último los instrumentos de evaluación.

Para complementar la información de este apartado describo brevemente un análisis de esta experiencia, resaltando los aciertos y debilidades que faltan por atender en esta empresa mexicana, y me atrevo a decir que es una de miles que están en la misma situación de este bello país.

4.1 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA DON FER ALIMENTOS, GENERADA A PARTIR DE LAS PROBLEMÁTICAS ENCONTRADAS

Un aspecto importante para comenzar cualquier programa de capacitación es, revisar la descripción del puesto, ya que es un documento en el que se encuentra concentrada la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis del puesto. Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo y las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarlos correctamente.

Este referente administrativo, es un instrumento que nos describe “el deber ser” de los puestos de trabajo y los procesos funcionales; es muy importante dedicar un tiempo al análisis objetivo de instrumentos, como normas de competencia laboral, listado de competencias laboral por nivel, manuales de organización y procedimientos, mapas funcionales, manuales de inducción, reglamento de seguridad e higiene, políticas de la organización, contrato colectivo y reglamento interno de trabajo, por mencionar algunos.

Es claro, que la utilidad de este instrumento de trabajo en las organizaciones, coadyuva a simplificar procesos internos y facilita la apropiada toma de decisiones.

Enseguida se muestra la descripción y perfil del puesto “*Demostradora de carnes frías*”.

Descripción del Puesto

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título del Puesto: Demostrador (a) de carnes frías

Clave del Puesto: 002

Departamento: Venta comercio organizado

Gerencia Dirección Comercial

Dirección: _____

Tipo de puesto Sindicalizado () No sindicalizado ()

Ubicación Física: Tiendas de autoservicio

Puesto al que Reporta: Representante de ventas

Puestos que le reportan directamente:
Ninguno

Condiciones de Trabajo:

Es un trabajo con un horario discontinuo que implica esfuerzo físico. Involucra el trato directo con el cliente y con la competencia por el logro de la venta, lo que puede generar tensión. Se ajusta al ambiente de trabajo del autoservicio, y cumple con sus políticas, además de las de la empresa.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Lograr la venta establecida por parte de la dirección comercial, de acuerdo al punto de venta del autoservicio, a través de la aplicación de técnicas de ventas y la satisfacción de las necesidades del cliente.

3. FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES DEL PUESTO (ponderación de 0 a 100% de tiempo)

Cotidianas:	(0-100%)
▪ Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a servicio (incluye rebanar, pesar, etiquetar, embolsar y entregar el producto seleccionado para su venta).	25%
▪ Dar a conocer nuevos productos y presentaciones al cliente.	3%
▪ Informar al cliente sobre la calidad y características del producto.	3%
▪ Ofrecer continuamente productos de la empresa de acuerdo a la preferencia y gusto del cliente.	10%
▪ Explicar al cliente las características y usos del producto si así lo solicita.	2%
▪ Trabajar en equipo con otros demostradores para el logro de objetivos.	3%
▪ Preparar degustación de productos con buena presentación continuamente.	3%
▪ Dar degustación del producto al cliente antes, mientras o después de que se le brinda el servicio.	3%
▪ Dar rotación al producto de acuerdo a las normas de la empresa.	3%
▪ Cuidar la cadena de frío del producto para evitar su descomposición.	3%
▪ Mantener las devoluciones por debajo del mínimo establecido por la compañía mediante una adecuada rotación y cuidado del producto.	2%
▪ Realizar preparados del producto (en caso de que la tienda lo permita), con un eficiente uso de los recursos.	3%
▪ Informar al supervisor cada vez que un producto presente problemas de calidad.	2%
▪ Satisfacer las expectativas del desempeño del jefe de salchichonería.	3%
▪ Cumplir con las políticas establecidas por el autoservicio donde se labora.	3%
▪ Cuidar de la exhibición y cartulíneo del producto sea visible y atractivo para el cliente.	
▪ Organizar la entrada del producto con etiquetas para facilitar su rotación.	
▪ Revisar continuamente la caducidad del producto y del lote para facilitar su rotación.	
▪ Mantener limpio, ordenado y en buen estado el ligar y equipo de trabajo.	

Periódicas:	(0-100%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear ventas, precios, exhibición y eventos de la competencia para informar a los representantes de ventas. 2% ▪ Preparar charolas de carnes frías para la venta en los autoservicios cuando se lo solicite su superior. 3% ▪ Obtener la merma por producto. 2% ▪ Colaborar en la elaboración del inventario, según los requerimientos y políticas del autoservicio. 2% 	

Esporádicas:	(0-100%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar en el "frenteo" y acomodo de productos en otros departamentos de la tienda según los requerimientos del autoservicio. 1% ▪ Enseñar a otras demostradoras de nuevo ingreso técnicas de ventas. 1% 	

Total de tiempo (funciones cotidianas, periódicas y esporádicas) = 100%

4. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Indicadores que se evalúan en el puesto:

- Rentabilidad (utilidad)
- Productividad (logro de objetivos de venta)
- Seguridad (asistencia, puntualidad, higiene y buena presentación)
- Calidad (servicio)

5. MANEJO DE RECURSOS

El empleado puede autorizar salida de Sí No X
fondos: monto \$

El empleado puede autorizar salida de Sí No X
producto: monto \$

El empleado puede autorizar salida de Sí No X
equipo y material:

El empleado maneja información confidencial: Sí No X

Equipo asignado al empleado:

De seguridad personal:		De trabajo:	
• Cubre bocas desechable	<input checked="" type="checkbox"/>	• Papelería para cartulineo	<input checked="" type="checkbox"/>
• Pantalón o falda del uniforme.	<input checked="" type="checkbox"/>	• Sartinetas	<input checked="" type="checkbox"/>
• Zapatos	<input checked="" type="checkbox"/>	• Bolsa de plástico para envoltura al vacío.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Guantes de plástico desechable.	<input checked="" type="checkbox"/>	• Báscula	<input checked="" type="checkbox"/>
• Red para el pelo	<input checked="" type="checkbox"/>	• Rebanadora	<input checked="" type="checkbox"/>
• Bata	<input checked="" type="checkbox"/>	• Otros (sonido, micrófono, bafle).	<input checked="" type="checkbox"/>

6. INFORMACIÓN CUANTITATIVA (MONTO TOTAL BAJO SU RESPONSABILIDAD)

Ninguno

7. RELACIONES

Internas		Externas	
Puesto/Área	Motivo	Institución/Otro	Motivo
<i>Representante de ventas</i>	-Información acerca de condiciones de trabajo, objetivos de venta, eventos, promociones y existencia.	<i>Jefe del departamento de salchichonería</i>	- Retroalimentación sobre el desempeño, políticas y prácticas del autoservicio.
<i>Promociones</i>	-Retroalimentación sobre desempeño y calidad del producto.	<i>Gerencia de autoservicio</i>	- Retroalimentación sobre desempeño,
	-Información sobre	<i>Personal de</i>	

Recursos humanos	condiciones de trabajo. -Retroalimentación sobre el desempeño y calidad del producto.	de autoservicio	Recursos Humanos del autoservicio	políticas y prácticas de autoservicio.
Call center	-Operación del demostrador. -Información sobre condiciones de trabajo. - Información sobre pedidos.		Clientes	-Compañerismo y apoyo en el trabajo. -Políticas del autoservicio, selección. -Demostración y venta del producto. Satisfacción de sus necesidades de servicio e información.

8. NÚMERO DE SUBORDINADOS

Directos	Indirectos	Sindicalizados	
		Sí	No
Ninguno	Ninguno	-	-

Perfil del Puesto

1. REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima- Preparatoria

:

Tipo

conocimientos:

de	Software	Hardware	Generales
			-Matemáticas básicas

Experiencia requerida:

De 3 a 6 meses de experiencia trabajando en la promoción de productos de consumo en autoservicio (1 año de experiencia para personal de apoyo).

Edad	De 20 a 40 años	Idioma (s) %	
Sexo	Indistinto	Estatura y Peso	Ninguno
Estado Civil	Indistinto	Otro requisito	Buena presentación

Disponibilidad de:

Cambio de domicilio	<input type="checkbox"/>	Viajar (apoyo promociones)	<input checked="" type="checkbox"/>
Día de descanso indistinto:	<input checked="" type="checkbox"/>	Horario	<input checked="" type="checkbox"/>

2. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES

Conocimientos Específicos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y cuidado del producto (carnes frías). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación Oral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud de servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de los diferentes productos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuasión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber utilizar correctamente y en forma segura una rebanadora (opcional). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perseverante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compañerismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

4.1.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es parte medular del proceso administrativo aplicado a la capacitación y es además la base de una instrucción eficiente que permita satisfacer plenamente los requerimientos de entrenamiento del personal de acuerdo a los puestos que desempeñan.

Cuando se habla de ausencia o deficiencia, afirmar y/o actualizar conocimientos, habilidades y actitudes, desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas o funciones propias del puesto, es tiempo de mencionar las necesidades de capacitación; ya que tiene como propósito identificar requerimientos de aptitudes y actitudes de un grupo de colaboradores.

La DNC, nos proporciona información fundamental dentro de un proceso de planeación más completo, para elaborar planes y programas con características intrínsecas, que conlleven a la solución de los problemas o a la satisfacción de las necesidades.

En el caso de las demostradoras de carnes frías, era evidente estas necesidades, realmente no requería de una investigación profunda, para decidir que es lo que se debe hacer, sin embargo existen también otras variables que deben considerarse antes de tomar una decisión definitiva. Estas necesidades evidentes son: contratación de nuevo personal, el buen uso de la rebanadora, mejorar las técnicas de ventas y/o el lanzamiento de un nuevo producto. Estos elementos son necesarios para que pueda desempeñar eficientemente su trabajo.

Para tal fin se elaboraron 3 instrumentos de DNC, dirigidos para los demostradores, al Director Comercial de Don Fer Alimentos y por último a los jefes del Departamento de Salchichonería de las diferentes cadenas de autoservicio.

Instrumentos de DNC

El DNC es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la empresa y en particular del factor humano, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la diferencia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.¹

Existen diversos métodos para hacer diagnóstico de necesidades, así como también, técnicas para obtener información útil, cada uno tiene ventajas y desventajas; de acuerdo a las características de la empresa utilice las que a continuación se describen.

El primer instrumento de DNC es una entrevista sistémica o estructurada, que está integrado por un guión de entrevista con 11 preguntas, 6 opciones de respuestas por cada pregunta y 1 pregunta abierta; fue aplicado a una muestra del 25% del total de los demostradores. Posteriormente con auxilio del director comercial, se llenó una cédula de requerimientos de aprendizaje del puesto, que manifiesta la prioridad y el tiempo recomendado. Se envió y recibió a través de correo electrónico. El tercer formato fue una encuesta con 11 preguntas cerradas, y 2 abiertas, ésta fue aplicada a los Jefes de Departamento de Salchichonería de las diversas cadenas de autoservicio. En el apartado de anexos, se encuentran los formatos citados.

4.1.2 Curso: Formación de vendedores profesionales.

Con los antecedentes mencionados sobre las necesidades manifiestas – DNC y los resultados del FODA- se simplifica enormemente la planeación certera de las acciones de capacitación, apropiadas para cada persona y para cada área de la empresa.

¹ Ibid. pág. 7

El diseño de un programa de capacitación, es una etapa o fase de suma importancia, de él dependen, en gran medida, la calidad y efectividad de los cursos / eventos/ actividades se lleven a cabo. Se deben de prever las técnicas de instrucción a emplear, los materiales necesarios, los facilitadores de los procesos, los equipos y aulas, entre otros aspectos.

Para que los colaboradores mejoren y/o desarrollen el correcto funcionamiento del puesto y de su bienestar personal, son necesarias las estrategias integrales de capacitación. Por lo cual desarrollé el curso de capacitación: Formación de vendedores profesionales, tratando de abarcar las tres áreas de aprendizaje.

“CURSO: FORMACIÓN DE VENDEDORES PROFESIONALES”

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante habrá desarrollado diversas estrategias de ventas y técnicas para atención y servicio al cliente. Así mismo, identificará las diferencias y semejanzas entre colaboración y competencia de grupo .

CONTENIDO TEMÁTICO	
MODULO I INSTITUCIONAL	INDUCCIÓN
1. Bienvenida 2. Inducción institucional 3. Manejo de producto y BPM. 4. Recorrido a planta	MODULO IV ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE
	1. ¿ Qué es el servicio ? 1.1 ¿ Qué es la calidad ? 1.2 Calidad en el servicio 1.3 El placer de servir 2. Conocimiento del cliente 3. Tipos de clientes 3.1 Tips para un buen servicio 3.2 Manejo de objeciones 3.2.1 Diferencia entre objeción, pregunta y queja. 3.2.2 Técnicas de manejo de objeciones
MODULO II PUESTO	INDUCCIÓN AL PUESTO
1. Inducción al puesto 1.1 Manejo de rebanadora y bascula. 1.2 Preparados en tiendas.	MODULO V AUTOESTIMA Y TRABAJO EN EQUIPO
	1. Aprende a conocerte 1.1 ¿ Qué es la autoestima ? 1.2 Ejercicios de autoestima

	<p>2.Trabajo en equipo</p> <p>2.1¿Qué significa trabajo en equipo?</p> <p>2.1.1Ejercicios de trabajo en equipo</p> <p>2..1.2Metas de equipo</p>
MODULO III EL ABC DE LAS VENTAS	
<p>1. El vendedor y el proceso de ventas</p> <p>a. misión o función general.</p> <p>b. objetivo del vendedor</p> <p>c. funciones principales</p> <p>d. el proceso de ventas</p> <p>e. personalidad</p> <p>2. Aspectos que influyen en la venta</p> <p>a. auto-imagen</p> <p>b. comunicación</p> <p>c. actitud</p> <p>3. Estrategias de venta</p>	<p>Dirigido a: Demostradores(as) de piso.</p> <p>DURACIÓN: 20 HRS.</p>

El diseño correcto de los medios, garantiza mejores resultados en la capacitación del personal de la empresa.

Si el instructor o facilitador del proceso, cuenta con cartas descriptivas claras, manual del participante, apoyos didácticos múltiples (rotafolio, acetatos, audiovisuales, etc.) la educación de los adultos se facilitará grandemente, lográndose los objetivos del programa de capacitación, coadyuvando simultáneamente, al bienestar de los colaboradores y de la productividad de la empresa.

En el diseño de cualquier evento de capacitación, se deberá utilizar un instrumento donde, por lo menos, se asienten los siguientes rubros: objetivos, actividad, tiempo estimado por actividad, medios y/o materiales didácticos, instrumentos o técnicas de evaluación.

Se anexa el formato del plan de sesión del primer módulo del curso de capacitación a las demostradoras de Don Fer alimentos.

4.1.2.1 Programación de cursos.

La programación de cursos/eventos/actividades, es la calendarización de todos los programas, clasificados con base en las necesidades de la empresa, considerando un lapso que puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

En el apartado de los anexos incorporo la programación de los cursos locales y foráneos, del curso de Formación de vendedores profesionales del área de Promociones; éste se llevó a cabo en el primer cuatrimestre del 2005; los responsables para llevarse a cabo estos eventos de capacitación, éramos únicamente dos personas.

4.1.2.2 La evaluación.

La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso del fenómeno educativo y de los procesos de capacitación, deberá verse en su interior. Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista, etc. Acerca de un complejo de fenómenos educativos o de capacitación, uno de ellos, un solo fragmento o parte, o bien, del microsistema en el cual estén insertos. Los medios a emplear para obtener información, se basa en los criterios que establece el investigador o que adopta de otros. Su propósito es para adoptar decisiones, tendientes a aumentar o disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento, etc.

Las herramientas a emplear para capturar la información pertinente son, entre otras: la entrevista, la observación del comportamiento de personas y procedimientos, los cuestionarios, los registros administrativos y la discusión grupal.

Las categorías de una evaluación en materia de capacitación pueden ser dos: la evaluación MACRO que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista en el interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación (el cálculo de la productividad, el costo-beneficio y la auditoria de capacitación); se le conoce también como evaluación del contexto, del producto y de la retroalimentación; y, la evaluación MICRO, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza – aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los

facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarias, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc., a esta categoría también se le conoce como evaluación de los insumos, procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de análisis.²

A continuación se enlistará las herramientas de evaluación que se utilizan en las categorías antes mencionadas:

a) Evaluación de la reacción.- Se ubica en la categoría de Microevaluación. Es una primera dimensión que permite deducir el éxito de un evento de capacitación. Se observa en términos del impacto causado a los participantes por la personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso, las condiciones ambientales, entre otros factores. Se obtiene por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte del instructor o del coordinador.

b) Evaluación del aprendizaje.- Se ubica en la categoría de Microevaluación.. Este grado de análisis, permite verificar en el aula, si el participante alcanzó los objetivos instruccionales del curso/evento establecidos en la carta descriptiva o currículo. Se observa en términos de los conocimientos adquiridos por los capacitandos. Es un indicador de aprovechamiento académico. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes, orales o escritos.

c) Seguimiento de la aplicación.- Se ubica en una categoría intermedia entre Micro y Macroevaluación. Esta dimensión de control, se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y empieza aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.

d) Evaluación del costo – beneficio.- Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en la productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello. Se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, el punto de equilibrio, las herramientas de las estadísticas y los registros administrativos.

e) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación.- Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que

²Reza Trosino Jesús Carlos. (2001) Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México Panorama. Pág. 100

debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.³

Evidentemente en el interior de las empresas, se dificulta mucho tener estrategias completas de evaluación, la experiencia en Don Fer, únicamente se logró la evaluación de reacción o el aprendizaje, donde se plantean puntos como: contenido del programa, la habilidad del facilitador para promover el aprendizaje, el material didáctico y las condiciones ambientales. Estas evaluaciones son superficiales y muy rápidas lo cual le resta importancia a todo el proceso.

Considero que hubo una gran insuficiencia, al no darle importancia al evaluar el sistema de capacitación y por lo consiguiente, al seguimiento del programa de capacitación para vendedores de piso, para realmente verificar si los conocimientos, habilidades y comportamientos adquiridos se llevaron con eficiencia en el puesto de trabajo; además, valorar en términos de resultados, mejoras en incremento de la productividad, la calidad en el servicio y aunado a ello el bienestar de cada uno de los colaboradores de Don Fer alimentos.

El formato de evaluación se encuentra en el anexo número 6.

4.2 ACTIVIDADES PREVIAS, DURANTE Y POSTERIORES A LA CAPACITACIÓN

La capacitación se orienta al desarrollo de aprendizajes útiles y aplicables en cualquier situación laboral. Como facilitador, se debe considerar la planeación al inicio de su función y durante todas y cada una de las actividades programadas. Los tres momentos clave del proceso instruccional son: el antes, durante y después.

Cuadro No. 1 Etapas y actividades del proceso instruccional ⁴	
Actividades previas a la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos a alcanzar con la acción capacitadora. ● Perfiles de los participantes. ● Características y complejidad de contenidos. ● Competencias requeridas para el desarrollo de la función de los participantes. ● Elaboración de la guía instruccional. ● Determinar estrategias, técnicas y actividades de

³ Ibid. pág. 104

⁴ STPS (2002) Op. Cit. pág. 48

	<p>enseñanza – aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de materiales didácticos. • Selección y elaboración de instrumentos de evaluación.
Actividades durante la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades de acuerdo a la guía didáctica. • Informar a los participantes qué se espera de ellos y cómo se logrará. • Vincular los resultados de aprendizaje a la práctica laboral. • Aplicar adecuadamente las técnicas didácticas. • Estimular y motivar la participación del grupo. • Establecer un proceso de comunicación efectivo. • Evaluar sistemáticamente al participante, a su actuación y proceso.
Actividades posteriores a la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar resultados y logro de objetivos. • Determinar la efectividad de las acciones. • Evaluar resultados de todo proceso. • Proponer alternativas de mejora. • Identificar áreas de oportunidad de los participantes, de su desempeño y, en particular, del proceso. • Establecer la relación entre las necesidades de formación y los resultados obtenidos.

Cada momento, cada actividad instruccional, conlleva una reflexión, una meticulosa planeación. La práctica de la función como instructor brinda mayores elementos y seguridad; planear proporcionará el aseguramiento de la calidad instruccional y el reconocimiento de su labor.

Con cada proceso, el facilitador tendrá la oportunidad de mejorar sustancialmente su desempeño, al contribuir al logro de ciclos de capacitación eficientes.

4.3. ORIENTACIONES DIDÁCTICAS DE UNA CAPACITACIÓN.

El aprendizaje grupal en un proceso de capacitación, se conforma en tres etapas: antes, durante y final del curso:

En la primera, nos indica las expectativas de los participantes. Este es el momento en que el facilitador ayudará a los participantes a conocer la manera en que abordará la integración grupal; combinando sus actitudes, conocimientos y habilidades en un estilo que le sea propio. Esto facilitará el aprendizaje y cambiará su concepción de la enseñanza – aprendizaje entre adultos.

En la segunda etapa, los integrantes generalmente comienzan aumentar la confianza en sí mismos y toman parte en forma activa. Es probable que en esta etapa también aumenten las afinidades entre los miembros del grupo. Compartir ideas, preocupaciones, éxitos y recursos, fomenta la integración, estimula el aprendizaje colectivo y contribuye en buena medida al entusiasmo. En esta etapa, el facilitador manifestará y demostrará que es importante la participación de todos, aclarará dudas y si es necesario, hará una nueva exposición con otro enfoque, o bien subdividirá al grupo para crear una atmósfera de mayor confianza.

En la última etapa se revisan las actitudes, conocimientos y/o habilidades adquiridas, tanto por los participantes como por el instructor.⁵

4.4 PLANEACIÓN DE UNA SESIÓN DE CAPACITACIÓN.

La planeación es una fase esencial del proceso de enseñanza – aprendizaje, ésta deberá ser realizada cuidadosamente con una serie de actividades que faciliten y aseguren en gran medida el éxito en la realización del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Para planear hay que tomar en cuenta los elementos del proceso de enseñanza – aprendizaje. Estos elementos responden a las siguientes preguntas:

Perfil y características de los participantes	⇒	¿A quién esta dirigida?
Objetivos	⇒	¿Para qué?
Contenidos	⇒	¿Qué se va a enseñar?
Técnicas	⇒	¿Cómo?
Recursos	⇒	¿Con qué?
Instrumentos de evaluación	⇒	¿Cómo se evaluará?
Duración	⇒	¿Cuánto tiempo?
Lugar de impartición	⇒	¿Dónde?

Con las respuestas obtenidas, el facilitador está en posibilidad de organizar la planeación didáctica eficaz y acorde con las características de los participantes, así como con el tipo de curso que va a realizarse.

Ahora bien, el instrumento que contiene dichos elementos y actividades de aprendizaje es el denominado plan de sesión. En las acciones de capacitación se debe disponer de este instrumento que oriente el proceso de enseñanza –

⁵SEMARNAP (1997) Op.cit. p.p. 30-32

aprendizaje, para facilitar el logro de objetivos preestablecidos y permitir evaluar de manera precisa los resultados de dicho proceso.

Este instrumento definido también como guía didáctica, organiza, relaciona y describe los elementos del proceso de enseñanza – aprendizaje en orden y tiempo.

A continuación se muestra el formato de un plan de sesión o guía didáctica, cuyos elementos son:

- El tema que se impartirá.
- Objetivo de aprendizaje.
- Número de participantes
- Lugar de impartición.
- Fecha.
- Contenido de los temas de aprendizaje.
- Actividades que garantice los objetivos.
- Técnicas didácticas.
- Recursos didácticos.
- Duración.
- Y por último, la evaluación.

En este plan de sesión se pretende sistematizar el proceso de enseñanza – aprendizaje y facilitar la conducción de las sesiones de capacitación al proveer al facilitador un mapa de trabajo personalizado, con la distribución temática, actividades y tiempo programado de las acciones que realizará.



PLAN DE SESIÓN 6

TEMA:	LUGAR:
OBJETIVO:	
No. DE PARTICIPANTES :	FECHA:

CONTENIDOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Nombre del facilitador:					

⁶ STPS. (2002) Op.cit. pág.52

Algunos de los requisitos que la planeación didáctica debe reunir en una capacitación, son las siguientes tareas:

- a) Determinar con claridad los objetivos de aprendizaje, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes en relación a los contenidos del curso de capacitación; es decir lo que se espera de los participantes al finalizar la sesión.
- b) Organizar las actividades a realizar en las sesiones y que garantizarán el logro de los objetivos y resultados de aprendizaje.
- c) Seleccionar adecuadamente, y con base en los objetivos y las actividades previstas, los métodos y técnicas de instrucción.
- d) Seleccionar los recursos didácticos, y en su caso, elaborar materiales necesarios para realizar las actividades planeadas.
- e) Determinar y establecer, técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje.
- f) Definir el tiempo requerido para el desarrollo de los temas, actividades y por consecuencia, el cumplimiento de los objetivos.
- g) Prever, en lo posible, las contingencias y desviaciones imprevistas surgidas durante el desarrollo de la sesión.
- h) Posibilitar que los participantes logren, en el menor tiempo y con mejor aprovechamiento, los objetivos de aprendizaje.⁷

El establecer esta serie de elementos, consecuentemente dará un resultado óptimo, en el nivel y grado de control del aprendizaje del grupo, de tal manera que el facilitador debe tener la capacidad creativa para realizar actividades útiles, lógicamente secuenciadas y que además motiven a los participantes hacia los propósitos establecidos.

4.4.1 Recursos y materiales didácticos

Los recursos y materiales didácticos son los medios que se utilizan para facilitar la comprensión y aplicación de contenidos a experiencias de aprendizaje. Su función principal es auxiliar y complementar el proceso de aprendizaje. La selección dichos elementos, está en función de los objetivos de aprendizaje, temas a desarrollar, tiempo, espacio físico, conocimiento y dominio que se tenga del medio a utilizar.

A menudo un problema grave en la capacitación, es la falta de recursos que apoyen el proceso de enseñanza – aprendizaje; en particular, los destinados

⁷ Ibid. pág. 52.

al uso de los participantes por lo que es recomendable que el instructor esté preparado para ello.

Todo facilitador del aprendizaje deberá estar preparado para planear los recursos a utilizar en el curso, considerando; número de integrantes y el o los temas del contenido temático, para determinar la cantidad necesaria de material didáctico.

Los principales propósitos que se persigue en la utilización de los recursos y materiales didácticos son:

- Presentar la información de manera más atractiva y variada.
- Dar oportunidad para que se manifiesten las aptitudes y el desarrollo de habilidades específicas.
- Facilitar la comprensión de los hechos y los conceptos.
- Concretar e ilustrar lo que se expresa verbalmente.⁸

Al seleccionar los recursos y materiales didácticos se requiere considerar ciertos aspectos como:

- flexibilidad,
- armonía,
- creatividad
- funcionalidad.

Además, se deberá tomar en cuenta que para optimizar el aprendizaje de un grupo, es necesario atender sus características de recepción (visuales, auditivas o kinestésicas –tacto, olfato y gusto-), ya que nuestra facultad de recepción es en un 83% a través de la vista, en 11% a través del oído, un 3.5% del olfato, 1.5% del tacto, y 1 % en el gusto.

Sobre el cómo retenemos, ocupa en un 90% cuando actuamos o hacemos; en un 50 % cuando vemos y escuchamos y en un 10% a través de la lectura; en consecuencia, podremos utilizar estos factores para motivar y mantener el interés de cada participante y así poder lograr los objetivos establecidos.

Entre los recursos didácticos más usuales en la capacitación se pueden señalar:

- Proyector de transparencias o retroproyector.
- Computadora.
- Monitor.
- Video Casetera.

⁸ Ibid. pág. 63

- Proyector de diapositivas o cañón.
- Pizarrón o pintaron.
- Grabadora.

Hay diversas maneras de presentar una información, precisamente la forma, o el cómo se va a presentar, es en gran medida importante para provocar el interés en los participantes.

Los recursos didácticos que auxilien el proceso de enseñanza – aprendizaje, la función principal es de ilustrar, reforzar, motivar y demostrar aspectos importantes de algún tema en específico; estas ayudas deben de ir acompañadas de técnicas de enseñanza – aprendizaje para tener una plena efectividad.

Para la utilización de los recursos didáctico se requiere considerar las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precisar en que temas o ideas es necesario recurrir a una ayuda didáctica y determinar en que forma ésta facilitará el aprendizaje. ✓ Saber el número de participantes y el tamaño del lugar. ✓ Conocer las limitaciones del local donde se realizará el curso: electricidad, lugar para pegar carteles, manera de oscurecer el salón, disposición del moviliarios, etc. ✓ Seleccionar de acuerdo a las condiciones físicas y los objetivos el tipo de apoyo más adecuado. Tener presente el presupuesto con que se cuenta para la adquisición del material. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensayar la presentación del tema con el recurso seleccionado, para medir el tiempo que tomará la exposición y así ocuparse de los participantes y no del procedimiento para usar el material. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer una lista (check list se anexa formato) de los objetos que se requerirán para la exposición: extensiones, mesas, plumones, o bien considerar alternativas por si surgen imprevistos. ✓ Considerar la puntualidad, es muy bien visto y además demuestra respeto hacia los capacitandos, que el facilitador llegue a tiempo a sus sesiones de trabajo, es más debe llegar con la suficiente anticipación para revisar las instalaciones, el equipo, la disposición de los lugares y el material de los capacitandos.

Existen materiales didácticos económicos y sencillos como son :

- Carteles.

- Franelógrafo.
- Rotafolios
- Pintaron o pizarrón.
- Collage.
- Periódico mural
- Medios audiovisuales. (películas)
- Rompecabezas.
- Música.

En particular, la música es un excelente medio para transmitir emociones y sentimientos (mismos que pueden ser comentados posteriormente); la utilización de la música es ideal en las actividades que inviten a la reflexión, relajación o se puede utilizar para realizar clausuras con mucha sensibilidad.

Los manuales de los participantes, o bien apoyos impresos para el aprendizaje, deberán contener información, datos, definiciones, teorías, conceptos centrales de los temas y subtemas; éstos deben ser redactados con claridad e ilustrar los puntos más importantes de cada curso de capacitación para su comprensión.

El manual del participante, definitivamente es un medio de comunicación de gran ayuda, ya que auxilia al participante para que haga consultas durante el curso y posteriores en caso de dudas.

También existen otros medios impresos que nos pueden auxiliar en el aprendizaje de los participantes, como son: libros, revistas y periódicos. Existen medios de tercera dimensión, son los que ocupan un espacio físico tales como las maquetas, los equipos, simuladores y el pizarrón magnético.⁹

Los recursos y materiales de apoyo, vehículos de información en el proceso de enseñanza – aprendizaje deben ser considerados importantes, para hacer más objetiva la información a transmitir, es por ello que a continuación se enlistarán los beneficios de los recursos y materiales didácticos:

- ✓ Facilitan la adquisición y fijación del aprendizaje de los participantes.
- ✓ Economizan tiempo en las explicaciones.
- ✓ Hacen más objetivos algunos temas abstractos.
- ✓ Estimulan la imaginación y capacidad de abstracción del participante.
- ✓ Incentivan el interés de los participantes en ciertos temas.
- ✓ Acercan al participante, en cuanto sea posible, a la realidad.
- ✓ Facilitan la asociación entre fenómenos y objetos.
- ✓ Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.

⁹ Reza (1997) Op.cit pág. 128.

- ✓ Brindan la oportunidad de desarrollar habilidades específicas cuando se utiliza equipo, maquinaria y herramientas.¹⁰

Es importante dedicar tiempo para establecer las acciones de capacitación que se requieren, para facilitar el desarrollo de las actividades de un curso, en seguida, se expondrán consideraciones elementales en la aplicación y uso de los recursos y materiales didácticos en la capacitación.

1. Utilizar muchos medios en las exposiciones. Preparar rotafolios, acetatos, transparencias, software educativo, material, etc. que permitan enriquecer la presentación. Además deberán ser atractivos y que cumplan con el propósito de facilitar el aprendizaje.
2. Con relación a su contenido, deberán ofrecer la información, datos, conceptos, figuras, gráficas, etc. de manera precisa y clara.
3. Las principales ideas deberán visualizarse completas y explicarse por sí mismas. Si el facilitador necesita explicar con mucho detalle alguna información contenida, el medio de comunicación no estará bien elaborado.
4. El material que se seleccione en su elaboración deberá ser de manejo sencillo y fácilmente transportable. Legible para todos los participantes, seleccionado tomando en consideración las dimensiones del sitio o escenario en el cual se exhibirá.
5. Deberá diseñarse considerando las características culturales y sociales del participante.
6. El facilitador deberá estar familiarizado con el perfecto manejo del medio a emplear para evitar errores durante su exposición.
7. Los mensajes que se plasmen en los medios audiovisuales deben ser concretos, de tal manera que muestren lo fundamental o sustantivo del tema en cuestión.
8. Deben tener los tamaños o dimensiones adecuados, de tal manera que todo el grupo los pueda ver y no sólo unos cuantos.
9. Deben ser atractivos, con manejo de líneas, letras, dibujos, colorido, etc. acordes con el grupo.
10. Deben ser sencillos, fáciles de comprender, que muestren unidad de contenido, sin demasiadas imágenes sobre distintos aspectos.¹¹

¹⁰ STPS (2002) *Op.cit* pág. 64

Los facilitadores no podemos permitir tener contratiempos, en lo que se refiere a la logística de los cursos, para prever estos imprevistos, vale la pena mantener en una caja algunos materiales como son:

- Material de escritura: marcadores para rotafolios y gises de colores, plumones para pizarrón blanco, paquete de plumas y lápices para participantes, acetatos para hacer presentaciones, plumines para escribir en acetatos.
- Material de escritorio en general: engrapadora y grapas, clips, ligas, diurex, maskin tape, tijeras, reglas, folders.
- Papel: hojas para los participantes, hojas de rotafolio de repuesto.
- Materiales para equipo: cables de extensión, baterías para control remoto.

En ocasiones, en las empresas que aplican la capacitación, ya en el aula el participante no se muestra receptivo a los contenidos de aprendizaje, porque hay otros factores que afectan su rendimiento, por lo consiguiente, la capacitación pasa a segundo término; entre esos factores se encuentran: la incertidumbre de la permanencia en el empleo, la comunicación no efectiva, la falta de liderazgo, los servicios que proporciona la empresa, la desorganización y los sueldos bajos. De ahí la necesidad de propiciar en cualquier organización un clima o un ambiente organizacional estable, para así favorecer el desempeño general de la empresa y da confianza sobre lo que la gente va a aprender.

4.4.2 Técnicas didácticas

Las técnicas didácticas son procedimientos que permiten promover el aprendizaje, la participación e interacción entre el instructor y los participantes, así como también, facilitan al instructor el organizar la presentación de sus contenidos temáticos.

La metodología básica para el manejo de un contenido de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes en la capacitación, se compone de una serie de técnicas educativas o de instrucción seleccionadas adecuadamente, para alcanzar los objetivos de capacitación

Las técnicas de enseñanza como parte importante del proceso de enseñanza – aprendizaje, determinan que ha de aplicar un instructor o facilitador en función de la naturaleza de los contenidos de acción capacitadora, de las características de los participantes, de la dinámica grupal manifiesta, y de los objetivos y resultados de aprendizaje considerados a lograr en un contexto de

¹¹ Reza (1997) *Op.cit* págs. 130 y 131

educación de adultos. Estas técnicas son indispensables para llevar a cabo las sesiones de capacitación en forma organizada y permitir al participante un mayor aprovechamiento de los temas. La habilidad para utilizar las técnicas didácticas depende del facilitador, conforme al uso y la práctica de las mismas, las irá dominando.

Las técnicas de grupo, son métodos que permiten sistematizar, ordenar y dirigir las actividades de un conjunto de personas. Hay que considerar que los grupos se integran con el afán de alcanzar algún objetivo o meta predeterminada, por lo tanto, las técnicas didácticas son los medios que mueven al grupo o individuo, hacia la consecución de sus propósitos educativos.

Se encuentran las técnicas instruccionales, centradas en el instructor, como son: la expositiva, interrogativa y demostrativa.

Existen las técnicas grupales, éstas fomentan mayor participación y grado de libertad de los participantes, entre estas, se encuentran las siguientes: lluvia de ideas, mesa redonda, análisis de casos, juego de roles, phillips 6.6, corrillos, entre otros.

El facilitador, instructor o conductor del grupo, al elegir alguna de las técnicas deberá considerar los siguientes aspectos; las técnicas en un principio pueden ser semejantes, su diferencia radica en el objetivo que se pretende y en las maneras de aplicarla; de ahí que al seleccionarlás deberán revisarse si son las más adecuadas. La combinación de dos o más técnicas seguramente dará mejor resultado que una sola, de hecho, casi todas se unen con la expositiva.

En el uso de técnicas didácticas se consideran aspectos importantes como los objetivos instruccionales que se pretende alcanzar; la experiencia del grupo en eventos de capacitación, así como su conocimiento en diversas técnicas; el tamaño del grupo; el ambiente físico; el ambiente psicológico; el nivel de preparación del instructor; el o las áreas de aprendizaje que se desean satisfacer; el costo y los recursos que serán necesarios; el tipo de capacitación que se pretende impartir, por ejemplo; inducción, actualización, especialización, promoción, perfeccionamiento, rehabilitación y readaptación.

El dominio que el facilitador o instructor tenga de alguna o algunas de las técnicas, le otorgará las siguientes facilidades; sistematizar su actuación frente aun grupo: despertar el interés y motivar la participación individual y colectiva; informar con precisión los contenidos temáticos correspondientes a algún curso específico; y, desarrollar el pensamiento creativo y aumentar la capacidad de análisis de los participantes.

4.4.2.1 Clasificación de las técnicas

Es posible clasificar a las técnicas de acuerdo con el área de aprendizaje: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva¹². En el siguiente cuadro se observa con mayor detalle esta relación.

Cuadro No. 2					
Clasificación de las técnicas didácticas					
Cognoscitiva	Grado de participación de los actores	Psicomotriz	Grado de participación de los actores	Afectiva	Grado de participación de los actores
Expositiva y conferencia	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.	Demostrativa o taller de aprendizaje	El instructor en momentos juega el rol activo; el auditorio pasivo y a la inversa.	Estudio de casos.	Instructor moderador / rol activo auditorio..
Panel de discusión.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.	Estudio de casos.	Instructor moderador / rol activo auditorio.	Juegos vivenciales.	
Mesa redonda.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.	Instrucción programada	Instructor asesor / autodidacta el auditorio.	Dramatización.	
Simposio.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.	Juegos vivenciales.		Tormenta de ideas.	Instructor moderador / rol activo auditorio.
Debate.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.			Corrillos.	Instructor moderador / rol activo auditorio
Discusión dirigida.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Debate.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.
Philip 6.6.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Diálogos simultáneos.	Instructor moderador / rol activo auditorio.
Corrillos.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Lectura comentada	Instructor asesor / autodidacta el auditorio.

¹² Ibid. pág.76

Diálogos simultáneos.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Mesa redonda.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.
Tormenta de ideas.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Philip 6.6.	Instructor moderador / rol activo auditorio.
Estudio de casos.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Seminario.	Instructor moderador / rol activo auditorio.
Foro.	Instructor moderador / rol activo auditorio.			Simposio.	Rol activo instructor/rol pasivo el auditorio.
Seminario.	Instructor moderador / rol activo auditorio.				
Lectura comentada	Instructor asesor / autodidacta el auditorio.				
Instrucción programada	Instructor asesor / autodidacta el auditorio.				
Juegos vivenciales.	Rol activo de los participantes.				

Adaptado de: Reza Trosino Jesús Carlos, ABC del instructor.

Las técnicas se pueden practicar anticipadamente con compañeros de trabajo, para prever tiempo. Cabe señalar la importancia de que en ciertas ocasiones el plan original de trabajo puede ser modificado por situaciones como el incremento o decremento del número de integrantes ó la situación emocional de los mismos, entre otros.

Algunas consideraciones importantes en el uso de técnicas didácticas en la capacitación son:

1. No abusar de la técnica expositiva, bien vale la pena experimentar nuevas formas de compartir el conocimiento. Utilizar diversas técnicas como lecturas comentadas, estudio de casos, juegos vivenciales y en general diversos ejercicios estructurados. Promover el aprendizaje participativo y significativo.
2. Hacer que los participantes capten los contenidos a través del planteamiento de problemas y la toma de decisiones tendiente a resolverlos. Olvidar pedirles que memoricen conceptos, facilitarles el análisis de casos y el procesamiento y solución de problemas.
3. Motivar a los participantes, hacerles sentir que la responsabilidad del éxito del curso/evento es compartida, que no solo depende del facilitador sino de todo el grupo.
4. Compartir la responsabilidad del aprendizaje con el grupo y con los diseñadores de los programas y los cursos. El obtener resultados, es consecuencia de un trabajo en equipo con metas claras de aprendizaje.¹³

De acuerdo con lo anterior el pedagogo debe conocer las ventajas y desventajas de cada una de las técnicas didácticas de capacitación, para facilitar el aprendizaje, estimulando a su vez la motivación con las dinámicas grupales, tema central del siguiente apartado.

4.4.3 Dinámicas grupales

En la capacitación, como desarrollo y formación integral de las personas adultas, es necesario que el instructor facilite la integración de los miembros del grupo de capacitación o comunidad de aprendizaje, que se genere un proceso socio afectivo que posibilite, por un lado la enseñanza de los contenidos, y, por el otro el aprendizaje significativo de los participantes.

Como parte del proceso de enseñanza – aprendizaje, se identifican una serie de herramientas bajo el nombre de dinámicas grupales, éstas se abordan para mantener la atención del grupo, la identificación y dominio de los participantes que manifiestan conductas difíciles, también se aborda el manejo de situaciones fuera del alcance del instructor, como son las interrupciones, la presencia de un directivo, las condiciones ambientales adversas o la impuntualidad del grupo entre otros factores.

Jugar es vida y crecimiento, los juegos proporcionan una manera agradable de construir el aprendizaje, los seres humanos jugamos prácticamente desde nuestro nacimiento, haciendo de esta característica un aspecto distintivo de nuestra especie. La utilización de juegos y dinámicas grupales en la capacitación permiten que los conocimientos, habilidades y actitudes que pretendemos desarrollar se conviertan en una experiencia que le da al participante la

¹³ Ibid. págs. 19 y 20

oportunidad de repetir los conceptos aprendidos a través del juego, totalmente relajado, ya que las personas al jugar liberan la tensión y pueden mostrar su personalidad sin temores; disfrutan de un momento agradable y se relacionan con los demás en un ambiente de libertad.

Las dinámicas grupales propician las relaciones humanas, la creatividad de los participantes y, en ocasiones, evitan la pasividad y el aburrimiento; la selección de la dinámica a emplear, debe corresponder a los siguientes criterios:

- 1) El objetivo de la dinámica esta relacionado con la naturaleza del tema que se esta desarrollando.
- 2) Las personas posean el conocimiento y habilidades mínimas requeridas para su realización.
- 3) Se aplique en el momento en que es adecuada su instrumentación.

Los juegos con propósitos de recreación tienen un amplio contenido educativo. Los juegos didácticos o educativos que son diseñados tomando en cuenta un objetivo previamente establecido además de brindarle diversión al participante, le proporciona una manera distinta de aprender y de relacionarse con su medio ambiente social y laboral.

Una planificación adecuada de la capacitación debe contemplar la inclusión de prácticas, y por supuesto, juegos en sus programas para garantizar el éxito en el aprendizaje. Para ello, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La estructura, objetivo, posibilidades y riesgos, así como el tiempo de que se dispone para su aplicación.
- El procedimiento indicado para su desarrollo.
- Una atmósfera cordial y democrática.
- La participación activa del grupo.
- Haya un objetivo claro y perfectamente definido.
- Se propicie el pensamiento creativo.
- Se genere la motivación para su realización.¹⁴

En el juego están las raíces del arte, de la creatividad, del sentido del deber, de la disciplina, de la sana competencia y del trabajo en equipo, así como la posibilidad de expresar con libertad sus sentimientos y manifestarse con libertad ante los demás.¹⁵

¹⁴ STPS (2002) Op.cit pág. 113

¹⁵Guadarrama Rivera Arturo. (2004) Enciclopedia de dinámicas. Tomo 3. México pág. 2

El facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje encontrará en los juegos y dinámicas de grupo, actividades orientadas a facilitar las labores del instructor – facilitador, a concientizar a las personas acerca de la efectividad del trabajo en equipo, el auto descubrimiento, el desarrollo de habilidades gerenciales y administrativas, entre otras.

4.5 ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EN DON FER ALIMENTOS, UN PUNTO DE VISTA PEDAGÓGICO

De acuerdo al contexto planteado anteriormente sobre el estado inicial de la empresa Don Fer y posteriormente la realización del proyecto propuesto, para mejorar el estado de la capacitación en dicha organización, hice un análisis de dicha práctica, para avistar como se lleva a cabo el proceso de capacitación en una empresa mexicana.

La capacitación en las empresas, es sumamente primordial sin restarle importancia a las demás áreas, ya que es parte de la “batería” de la empresa, es el área que proporciona la gasolina a cada uno de los miembros de una organización, ya que se requieren programas de motivación, de preparación, mejora continua, trabajo con calidad, sentido de colaboración, entre otros. Si realmente se le otorgara el lugar que merece tener la capacitación en las organizaciones, serían organizaciones de excelencia.

Sin duda alguna, la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, debe estar presente en todas las empresas u organizaciones, llámese pública o privada, sea pequeña, mediana o gran empresa. Y su propósito fundamental de la empresa, es primero y el más esencial de todos los elementos, fortalecer y desarrollar el factor humano.

La administración y/o coordinación del área de capacitación, debe estar integrada por profesionales que se actualicen constantemente para ampliar y aportar nuevos conocimientos. Para que los planes y programas de capacitación sean más enriquecedores que obsoletos.

Es un hecho que los responsables de capacitación en las organizaciones, además de actualizarse en conceptos y técnicas de formación de personal, tiene un compromiso social, en virtud del impacto que tiene su responsabilidad en el desarrollo de nuestro México. En la empresa Don Fer, difícilmente mandaban al personal a capacitarse, sólo los puestos directivos gozaban de este beneficio.

El servicio que se ofrezca al personal se desempeñará con vistas de calidad humana, es decir, se requiere brindar un proceso de formación a las personas, pero siempre considerarlas como un todo, dignas de respeto y mejorar su vida laboral, personal y emocional. Durante mi experiencia, llegué a observar que a quienes desempeñan cargos como las demostradoras, eran tratadas de manera diferente por sólo haber cursado la primaria o la secundaria, pero algunos eran excelentes vendedores(as), lo cual manifiesta claramente un hecho discriminatorio que debemos no sólo evitar, sino anular.

Un buen plan o programa de capacitación debe ser integrado bajo el encuadre sistémico y el enfoque de capacitación interactiva, es decir, debe considerar el entorno y otras variables que existen en el interior, así como las características del factor humano a capacitar; de igual forma es necesario planear las acciones de capacitación con base en las necesidades de capacitación objetivas y planear el todo, considerando la filosofía de la organización y sus objetivos estratégicos.

La planeación didáctica de un programa de capacitación, concibe el diseño cuidadoso de los objetivos del curso, el temario, el grupo de capacitandos, métodos, técnicas, sistemas complementarios y evaluación.

La secuencia didáctica o plan de sesión, es importante establecerla ya que son la base para la realización del curso, se logra con ello mayor seguridad, efectividad y disciplina en las actividades.

La función y la importancia de los apoyos didácticos en la capacitación, es conveniente utilizarlos sin importar el tamaño de las organizaciones, conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso.

La ejecución de la capacitación requiere de espacios físicos y equipamiento, lo cual debe considerarse desde el inicio para evitar problemas tales como carencia de espacios para oficinas, aulas, salas de proyección, rotafolios, retroproyectores y por lo consiguiente no alcanzar los objetivos planteados. Es primordial considerar, que los espacios físicos deben cumplir con características básicas, para que el capacitando se sienta cómodo, y que no sea la incomodidad un distractor; una habitación ventilada, iluminada, con el inmueble adecuado y los recursos/materiales en buen estado podrán facilitar el aprendizaje.

Como facilitadores, somos la parte dinámica del proceso de enseñanza – aprendizaje, de nosotros depende la modificación de pensamiento y comportamiento en el personal de la empresa. Dado que este programa va dirigido al personal de ventas, o como lo mencionan en la empresa, la fuerza de ventas, tuve que considerar las características del grupo, para elaborar y crear los manuales didácticos, que no fueran tan “pesados”, utilizar técnicas/dinámicas activas; la duración, las horas, minutos, también son esenciales en la planeación, ya que por la misma actividad que desempeñan los demostradores en su trabajo, después de 1 hora requieren estar activos.

No es posible seguir desarrollando acciones de capacitación sólo por cumplir con una normatividad o por justificar una actividad del área de recursos humanos, como tampoco se debe suponer que la capacitación es la solución a la totalidad de los problemas de la empresa.

En la elaboración de los presupuestos se deben considerar inversiones para construir o adaptar instalaciones, así como para comprar o rentar el equipo necesario de acuerdo a lo que demanda el plan de capacitación, para lograr óptimamente los métodos y objetivos propuestos.

Las situaciones vividas en esta experiencia fueron enriquecedoras en gran medida, pero es importante destacar que se deberá optimizar el campo educativo en el ámbito empresarial, y enfocarnos más hacia la importancia de los seres humanos en sí y su desarrollo, como el factor fundamental que colabora en la empresa.

El pedagogo interviene en una empresa para transformar la realidad, promoviendo el desarrollo del personal en los diferentes niveles y generar un ambiente armónico.

Este servicio que ofrecemos a los colaboradores de una empresa, pedagogos o personas que se dedican a esta magnífica labor, es proporcionar un servicio de calidad, realizado por que nos gusta, realizado de forma excepcional que nos brinda de manera profesional y personal, una enorme autosatisfacción.

La experiencia vivida en Don Fer alimentos fue extraordinaria, ya que me permitió identificar y aprender diferentes funciones vinculadas a la capacitación, como es el reclutamiento y selección del personal, el diseño e implementación del curso de inducción, aplicación de DNC, análisis y perfiles de puesto. Estas y muchas herramientas fueron proporcionadas durante mi formación en la universidad, aunque "aterrizarlo" a la práctica, es diferente, la realidad cambia tu perspectiva, aprendes a elaborar, crear, hacer y deshacer, intuyes, concluyes, propones, en fin una serie de situaciones que te brinda la misma experiencia.

En este proceso de aplicación y aprendizaje fue un tanto arduo por las actitudes de la mayoría del personal de esta empresa, donde tuve que poner en juego habilidades de tolerancia, comunicación asertiva, dialogo continuo, ser persistente; pero lo rescatable de esta experiencia es que aún con estos obstáculos, daban la oportunidad de proponer, aportar ideas para el óptimo desarrollo de los procesos, aunque a pasos lentos, pero se lograban situaciones favorables para la capacitación.

En Don Fer alimentos tuve la grandiosa oportunidad de aportar actualizaciones para la estructuración del área de capacitación, como el proponer políticas para el área de capacitación, elaborar planes y programas de capacitación, controlar las acciones para el avance de los programas, actualizar los reportes de las evaluaciones, así como también la programación de capacitación para el personal foráneo.

La comunicación asertiva y el liderazgo son factores determinantes entre todos los colaboradores de una organización, comenzando desde la cabeza de la organización y los puestos gerenciales, administrativos y operativos.

Si bien es cierto, la capacitación será funcional, si los líderes directivos de cualquier empresa creen, confían e invierten en la capacitación, invertir en la capacitación es otorgarle un presupuesto idóneo para cubrir cursos internos, cursos externos (como la logística para llevarlo a cabo; material didáctico, sedes, instructores, etc.) Cabe mencionar que nuestro papel puede intervenir para encausarlos de que tomen las decisiones idóneas para el personal de la empresa.

Hoy en día, continúa una situación en las organizaciones empresariales, que es considerar a las personas como meros recursos, lo cual parecería que las personas no tienen conciencia de sus acciones y de las consecuencias de su comportamiento.

En la medida en que las organizaciones revaloren la función esencial de las personas en el trabajo, será posible analizar y solucionar los problemas organizacionales. En ese sentido la capacitación toma su justa dimensión, y a través de ella es posible la adquisición, actualización y desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por las personas, para afrontar el cambio organizacional. Es una estrategia competitiva determinante para el trabajo, por que no sólo en la medida en que se promueva la formación y crecimiento de las personas se impulsará el desarrollo de la organización y de los trabajadores, sino del país en general.

En muchas empresas de México, la capacitación no se realiza de manera *efectiva*, es escasa o nula, estas causas conllevan a niveles de competitividades muy limitados.

Realmente la capacitación que se realizaba en Don Fer alimentos era restringida ya que en la gran mayoría de las áreas o departamentos de la empresa, le restaban importancia a la capacitación de sus colaboradores, urgía o le daban mayor peso a otras “necesidades” de la empresa, como el elevar las ventas, y aunado a esto no contábamos con el apoyo de los directivos. Sería realmente diferente si las empresas implementaran adecuadamente las variantes de cursos, seminarios, talleres, capacitaciones vivenciales de acuerdo a las necesidades solicitadas.

En cuanto a los instrumentos de DNC pudieran realizarse y aplicado con mayor seriedad, ya que algunos formatos se enviaban vía mail a los gerentes y/o directores del área y no había una respuesta inmediata. Una alternativa para tener la información oportuna, sería a través de reuniones concretas, entrevistas con los ocupantes del puesto y sus gerentes.

Carecía de informes de desempeño (por departamento o sección); solo se mencionaba que faltaba capacitarlos para que incrementaran las ventas, todo giraba entorno a esto, existían factores que limitaban el desempeño del personal, como las actitudes de los supervisores para con los demostradores, las políticas que empleaban cada cadena de autoservicio, continuamente la gente se desmotivaba por cambios constantes de personal directivo y por lo consiguiente hubo muchos cambios en cuanto a las prestaciones que ofrecía la organización.

Es fundamental llevar a cabo la macro evaluación para que arroje datos de la adquisición y aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes. En esta empresa quedó inconclusa esta parte, al no hacerlo no nos brinda la posibilidad de percibir de las fallas o aciertos que tuvo el programa de capacitación.

En la empresa, se emplearon las herramientas de evaluación micro como los cuestionarios, en donde sólo se evaluaba, el contenido, la habilidad del instructor para transmitir los conocimientos, las instalaciones y el equipo o material didáctico. Se muestra un ejemplo en los anexos.

También es importante mencionar que la plantilla de los facilitadores en este caso internos, requería de actualización en técnicas y métodos de capacitación, de cursos en PNL, aprendizaje acelerado, mapas mentales, liderazgo, motivacionales etc. eventos enfocados a mejorar nuestro desempeño.

En Don Fer alimentos es evidente que hay mucho por hacer, en materia de capacitación (sin mencionar otras áreas), desde situaciones tan sencillas como: la asignación de libros de trabajo que impulsaría a tener una biblioteca, o reserva de libros, manuales, información que podrían ser utilizados como herramientas autoinstruccionales, videos (interactivos); capacitación con base en las competencias, aprendizaje a distancia.

La importancia más destacada son las personas, es el factor crítico y no sólo en esta empresa sino en todas las empresas a nivel mundial, el factor humano hace la diferencia de las empresas con éxito, de las que no tienen. En definitiva los pedagogos tenemos nuestro interés por la gestión potencial humana de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Los instrumentos teóricos que te brinda la universidad son bastos, enriquecedores y de gran utilidad, aunque el enfrentarse a la realidad, cambia el panorama; la experiencia obtenida en la empresa Don Fer Alimentos, me dio la oportunidad de aprender y aplicar conocimientos en el proceso de capacitación, para lo cual expongo las siguientes conclusiones.

Para que la capacitación, tenga los resultados que siempre desean tener los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, deben evitar considerarla como un proceso de incremento de productividad, habilidades y aptitudes, va más allá. La esencia de la capacitación es considerar un aspecto sin lugar a dudas fuera de serie, es considerar a un SER HUMANO, un ser con un género, que esta inmerso en un contexto social, no es un recurso más, es un individuo con características de personalidad específicas, rico en potencialidades, con un modo de pensar y sentir propio, que está en proceso de formación, actualización y superación.

Considero trágico el hecho de que, un gran porcentaje de la educación en el ámbito empresarial, está sólo orientada hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, que es tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época. Tengo presente que el personal, es el elemento más valioso con que puede contar una empresa y que dentro o fuera de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa autorrealización.

Como pedagogos o facilitadores del aprendizaje de adultos, debemos comprometernos a mejorar varios aspectos, prepararnos continuamente, para orientar debidamente un evento de capacitación, actualizarnos en los contenidos de un evento de capacitación para brindar un curso competente y evitar así la improvisación, aprender a automotivarse, para enfrentar realidades o circunstancias desfavorables de los colaboradores y mantenerse con una actitud positiva; además de que la motivación es un factor importante que se relaciona con los objetivos del curso; aprender acerca de la inteligencia emocional aplicado a nuestro campo laboral, para estar abiertos a la tolerancia y al respeto.

Los profesionales que tengan la responsabilidad de estructurar contenidos educativos para los adultos, debe de llevar a cabo los siguientes valores: honradez, tolerancia, honestidad, servicio, franqueza y la búsqueda por mejorar al ser humano, éstas personas deben mostrar flexibilidad en su pensar y actuar, empleando su iniciativa, inventiva, imaginación, etc. Esto, con la finalidad, de lograr cambiar las acciones de capacitación, siendo éstas así estrategias innovadoras.

Para obtener un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad, la educación ocupa un primer plano dentro los objetivos a nivel nacional e internacional, aunque a veces la realidad nos muestra lo contrario, pero reside en cada uno de nosotros realmente que se lleve a cabo, que se actúe, para erradicar situaciones fundamentalmente sociales y económicos de nuestro país.

Para que la capacitación de resultados, debe ser tomada en serio, requiere de inversión, como cuando se adquiere lo último en tecnología, la empresa requiere estar a la vanguardia, tener lo último en tecnología y continuamente estar innovando, es lo mismo en el ámbito de la capacitación es un factor importante y determinante para que la organización no decaiga.

El diseño, ejecución y evaluación del proceso administrativo de la capacitación debe ser realizado con total seriedad, responsabilidad y compromiso, ya que si se realiza lo contrario pierde credibilidad y efectividad a todo el proceso de capacitación.

Probablemente los dirigentes de las empresas se percatarán que la capacitación es sin duda una estrategia para el desarrollo y formación integral del capital humano, lo cual impacta en la productividad y competitividad de éstas, por lo tanto es un desarrollo mancomunado, tanto para el colaborador como para la empresa.

El diseñar programas de formación y capacitación es relativamente sencillo, lo que realmente es complejo es el formar individuos con capacidad de reflexión, análisis y transformación de la realidad, ya que educar al individuo en su etapa adulta y establecer la manera más efectiva de hacerlo es tarea que implica mucha creatividad.

La educación de los adultos se puede facilitar en gran medida dependiendo de cómo el instructor – facilitador, estructure los medios didácticos, soportes técnicos y cómo conduce las sesiones para hacer efectivo el proceso de enseñanza – aprendizaje; y sea una experiencia vital, útil y significativa; de tal manera que coadyuva al logro de los objetivos de aprendizaje del programa y a su vez al bienestar de los empleados.

Nunca debe olvidarse que el facilitador es uno de los factores más importantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje y por lo tanto su participación es fundamental en el éxito o fracaso del programa de capacitación. Aunado a ello su constante actualización para lograr grandes beneficios; en Don Fer alimentos era restringida esta parte, ya que lo consideran un gasto, más no una inversión.

Aprendí que la capacitación es un acto de liberación, basada en ciertos valores, como el escuchar, empatía, respeto, ya que lo observaba en las sesiones de capacitación, los participantes querían ser escuchados y tratados con respeto y equidad. Realmente lo que demandaban, era que el aprendizaje se relacionara con sus vidas y necesidades.

También aprendí en considerar a los participantes como personas activas, pueden hacerse cargo y llegar a ser autosuficientes, crear un ambiente, en el que más que ser un instructor, es ser un facilitador y ayudar a todos a buscar las respuestas juntos, a través de un método de enseñanza basado en el diálogo abierto y cooperación donde se ayudan unos a los otros.

El haber propuesto y llevado a cabo el programa de formación de vendedores, fue un gran reto que valió la pena, para beneficio del personal antiguo y para el personal de nuevo.

Sin duda alguna, debió ser fundamental el realizar la macroevaluación en Don Fer para estar al tanto de la efectividad de la capacitación brindada al cuerpo de ventas.

Finalmente, describo los logros obtenidos en el área de capacitación de la empresa Don Fer Alimentos :

- ⇒ Elaboración de los formatos de DNC.
- ⇒ Elaboración del curso Formación de vendedores.
- ⇒ Diseño y elaboración de los manuales para los participantes del curso
- ⇒ Formación para vendedores profesionales.
- ⇒ Coordinación de los eventos de capacitación (locales y foráneos).
- ⇒ Ejecución de los eventos de capacitación locales y foráneos.
- ⇒ Elaborar reportes de los cursos.
- ⇒ Control administrativo.- formatos de control de asistencia, eventos impartidos, personal capacitado, elaboración de reportes por bimestre, elaboración del presupuesto, calendarización de los cursos para el personal foráneo.

La misión, es promover el desarrollo integral de los colaboradores con un enfoque humanista, y sentido crítico.

‘Debe generar en sí mismo y tratar de generar en otros la necesidad de una vida sin miedos, sin brutalidad y sin estupidez; donde ya no se reconozca al hombre como el lobo del mismo hombre. El verdadero compromiso sería considerar como fin último de la educación la gestación de hombres y mujeres nuevos, con la visión de un mundo transformado por su acción, reconozcan en él/ella su imagen de ciudadan@, padre o madre de familia, de hombre/mujer democrático, y sobre todo de sujetos críticos, proactivos y transformadores, únicos e irrepetibles en la sociedad que le tocó vivir. ‘

El reto está en el aire; en nosotros está realizarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando (1996) Administración de recursos Humanos. México Trillas.
- Guadarrama Rivera Arturo. (2004) Enciclopedia de dinámicas. Tomo 3. México
- Hernández Laos Enrique (2006) Mercado laboral y capacitación. Un análisis regional para México. Universidad Autónoma Metropolitana. Plaza y Valdés Editores
- Instituto Tecnológico Autónomo de México.s/f Manual del Curso de Administración de la Capacitación.
- Mendoza Nuñez Alejandro.(1991)La capacitación práctica en las organizaciones México, Trillas.
- Larroyo Francisco. (1958) Vida y profesión del pedagogo ,México UNAM Filosofía y Letras.
- Pigors Paul y Meyers Charles. (1969) Administración del personal, un punto de vista y un método. México. Continental.
- Pinto Villatoro Roberto. (2000) Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México Mc. Graw Hill.
- Pliego Margarita. (1994) Los valores y la familia. México. ed. Minos
- Reza Trosino Jesús Carlos.(1994) Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. ed. Panorama. México,
- Reza Trosino Jesús Carlos (1995) El capacitador Hábil. México, Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos. (2001) Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos. (1997) El ABC del Instructor. México Panorama
- Secretaría del medio ambiente recursos naturales y pesca. (1997) Manual Formación de Instructores. México
- Siliceo Aguilar Alfonso. (1990) Capacitación y Desarrollo de Personal. México Limusa
- Secretaría del trabajo y previsión social (2002) Manual Formación de Instructores. México Primera Edición
- Secretaría del trabajo y previsión social (2003) Aspectos normativos del proceso capacitador México
- Stanley M. Babson. (1978) Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos. Políticas de incentivos para el personal. México, Limusa.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2004) Manual de Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personas. CEC Escuela Nacional de Trabajo Social.

- Universidad Nacional Autónoma de México. (2004) Manual de Diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo del factor humano.CEC Escuela Nacional de Trabajo Social.
- Valenzuela Hirata Juan Esteban. (1997) Análisis mercadológico de la profesión de Pedagogía. México. Tesis Universidad Panamericana.
- Werther B. William y Keith Davis. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos México Mac Mc.Graw Hill 4a Edición.

ANEXOS

ANEXO No. 1 DNC Entrevista Sistémica para el puesto de demostrador@



Nombre : _____

Edad: _____

Antigüedad en el puesto y en la empresa: _____

Fecha: _____

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste marcando con una X la opción que más se acerque a su respuesta; recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas, depende de las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo, tanto personal como laboral, esta vinculado con esta investigación inicial.

1. ¿De que manera se le dan a conocer las actividades que realizará cuando ingresa a la empresa ?

- | | |
|---|---|
| a) No hay ninguna acción para recibirlo en la empresa | d) Sólo con cursos de inducción teórica |
| b) Muy pocas acciones de recibimiento | e) Sólo con cursos de inducción práctica. |
| c) Pláticas muy generales. | |

2. ¿ Qué tan importante es para usted conocer la empresa desde el primer día?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| a) No tiene ninguna importancia | d) Muy importante |
| b) No lo he pensado | e) Indispensable |
| c) Poco importante | f) Totalmente necesario |

3. ¿ En qué proporción conoce a la empresa?

- | | |
|----------------------------|---------------|
| a) Realmente no la conozco | d) Poco |
| b) Escasamente | e) Mucho |
| c) Lo suficiente | f) Totalmente |

4. Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿ se ha sentido totalmente identificado con ella?

- | | |
|----------------|-----------------|
| a) no | d) Casi siempre |
| b) Rara vez | e) Sí |
| c) Pocas veces | f) Totalmente |

5. ¿ Considera que usted es importante para la empresa?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| a) No | d) Sólo en algunos casos |
| b) No lo sé | e) Por lo general. |
| c) A veces creo que sí | f) Estoy seguro que sí |

6. Se toman en cuenta sus opiniones para el mejor funcionamiento de la empresa?

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| a) Nunca | d) Pocas veces |
| b) No me he percatado | e) Por lo general |
| c) Rara vez | f) Siempre |

7. ¿ Recibe muestras de motivación en la empresa?

- | | |
|---|--------------------|
| a) Nunca | d) Pocas veces |
| b) No sé qué es motivación | e) Las suficientes |
| c) No es importante para mi la motivación | f) Siempre |

8 ¿ Los intereses de la empresa van de acuerdo a sus intereses laborales?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a) Definitivamente NO | d) Pocas veces |
| b) No lo he analizado | e) Casi siempre |
| c) Rara vez | f) Definitivamente SI |

9. ¿ Sabe si la empresa reconoce su trabajo?

- | | |
|------------------------|---|
| a) No se ocupa de ello | d) Lo hace periódicamente |
| b) No sé si lo haga | e) Lo hace periódicamente, pero con pocos recursos |
| c) Rara vez lo hace | f) Siempre, a través de encuestas, entrevistas personales, observación y demás. |

10. Se siente satisfecho con los logros obtenidos dentro de la empresa?

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| a) No | d) Casi siempre |
| b) No lo he pensado | e) Si pero quisiera lograr más |
| c) Muy pocas veces | f) Totalmente satisfecho |

11. ¿ En que le gustaría que mejorará el Depto de Promociones ?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaboró _____

Nombre y firma del demostrador

Anexo No. 3 DNC Encuesta para el jefe del depto. de salchichonería



ENCUESTA PARA EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SALCHICHONERÍA

Nombre del Jefe del Depto. de Salchichonería: _____

Fecha: _____

Tienda: _____

El presente cuestionario tiene la finalidad de ayudarnos a conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes, así como detectar áreas de oportunidad para servirte mejor. Le suplicamos que conteste de manera objetiva. GRACIAS

1. ¿ EL PERSONAL DE APOYO CUMPLE CON EL HORARIO ESTABLECIDO POR LA TIENDA?

SI

NO

2. ¿ NUESTRO PERSONAL CUMPLE CON LOS DÍAS DE TRABAJO DEFINIDOS POR LA TIENDA?

SI

NO

3. ¿ NUESTRO PERSONAL CUMPLE CON SU PRESENTACIÓN PERSONAL ADECUADA?

HIGIENE PERSONAL
USO DE COPIA
USO DE GUANTES

UNIFORME COMPLETO
UÑAS CORTAS
SIN ANILLOS Y ALHAJAS

4. ¿ REALIZA LA LIMPIEZA DE VITRINAS, RABANADORA, ANAQUELES, CÁMARA, ETC?

SI

NO

POR QUE: _____

5. ¿ COMO CALIFICARÍA EL SERVICIO QUE OFRECE EL PERSONAL DE APOYO ?

POR QUE:

6. ¿ CREE UD. QUE NUESTRO PERSONAL ATIENDE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE MANERA ADECUADA?

SI

NO

7. ¿ CONSIDERA QUE EL DEMOSTRADOR DE APOYO REALMENTE LE PROPORCIONA EL APOYO AL DEMOSTRADOR DE BASE?

SI

NO

POR QUE: _____

8. ¿ CONSIDERA QUE EL DEMOSTRADOR DE APOYO TRABAJA EN EQUIPO CON EL DEMOSTRADOR DE BASE?

SI

NO

POR QUE: _____

9. ¿ CONSIDERA UD. QUE EL COMPORTAMIENTO DE NUESTRO DEMOSTRADOR ES ?

10. ¿ ANTE ALGÚN PROBLEMA CONSIDERA USTED QUE NUESTRO DEMOSTRADOR ACTÚA?

LO EVADE

LE DA SEGUIMIENTO Y LO SOLUCIONA

LE COMENTA A OTRA PERSONA PARA QUE LO SOLUCIONE

11. ¿ COMO EVALÚA LA HABILIDAD DE VENTA DEL DEMOSTRADOR DE APOYO?

12. ¿ CÚALES CAUSAS CONSIDERA USTED QUE PRESENTA EN NUESTRO PERSONAL, PARA NO CUMPLIR CON SU CUOTA DE VENTA?

13. ¿ QUE SUGERENCIAS PUEDE PROPORCIONARNOS PARA MEJORAR EL SERVICIO DEL PERSONAL DE APOYO?

ELABORÓ: _____

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL DEPTO. SALCHICHONERÍA



Anexo No. 4
PLAN DE SESIÓN

Modulo I. "Inducción Institucional para Demostradores/ Vendedores "

Tema: "Inducción Institucional " (Personal de Ventas)	
Objetivo: El participante descubrirá la importancia de su trabajo a través de la filosofía empresarial del grupo, así como los productos y marcas que distribuye la empresa, para lograr un sentido de identificación y pertenencia del personal que colabora en la empresa. "	
N° de Participantes: 20 Participantes (aproximado)	Fecha: 30 de Agosto 2004

Contenido	Actividades	Técnicas didácticas	Recursos didácticos	Duración	Tiempo acumulado	Evaluación
1. Bienvenida. 2. Presentación de los participantes. 3. Video Corporativo. 4 Filosofía organizacional. Marcas/ productos. Clientes Distribuidores. Relación de la filosofía con la función del demo-vendedor. 5. Productos de innovación. 6.Responsabilidades de un demostrador	<p>1. PRESENTACIÓN Les doy la más cordial bienvenida, a nombre de la empresa y del Dir. Gral. Me presento, y solicito se presenten los participantes mediante una técnica grupal, Presento los temas, el objetivo.</p> <p>2. INTRODUCCIÓN Proyectar el Video Corporativo. Retroalimentación del video.</p> <p>3. DESARROLLO DEL TEMA Se mencionan las partes que compone nuestra filosofía organizacional, las características, clientes y distribuidores de la empresa. Para el conocimiento de las marcas que se manejan en □ONFER, se llevará acabo la realización de rompecabezas. Individualmente, realizan el ejercicio en donde cada uno escribirá lo que piensa sobre "Mi misión y visión como Demostradora/ Vendedor en □ONFER, para reafirmar la Filosofía empresarial.</p> <p>Se les pregunta a los participantes ¿qué entienden por innovación?; se les da una breve explicación y presentación de los productos de innovación de □ONFER. Se lleva a cabo la dinámica, donde crearan un producto nuevo.</p> <p>Los participantes por equipos, realizarán una dramatización del antes de entrar a una tienda, durante y al salir de ésta, apoyándose en el texto del manual.</p>	<p>Técnica grupal de presentación: Día de Campo.</p> <p>Técnica instruccional: Interrogativa</p> <p>Técnica grupal: Eli rompecabezas.</p> <p>Técnica grupal: Phillip 6.6.</p> <p>Técnica instruccional: Interrogativa</p> <p>Técnica grupal: Mi propio producto.</p> <p>Técnica grupal: Dramatización.</p>	<p>Ninguno</p> <p>Video Corporativo Televisión con Video</p> <p>Flyers y separadores Rotafolio, plumones de colores Rompecabezas de las marcas de □ONFER. Manual Presentación en cañón ó Proyector de acetatos Plumones de colores Hojas blancas y de colores. Tejeras Lápiz adhesivo Manual Batas, gorras y acomodo del inmobiliario.</p>	<p>15 min.</p> <p>15 min.</p> <p>10 min. 5 min. 15 min. 5 min. 10 min. 5 min.</p> <p>5 min. 20 min.</p> <p>25 min.</p>	<p></p> <p>30 min.</p> <p>45 min. 60 min.</p> <p>1 :20' hr.</p> <p>1 :45' hr.</p> <p>2:10' hrs.</p>	<p>Diagnostica</p> <p>Formativa</p>
R E C E S O (degustación)				20 MIN.	2: 30 HRS.	
7. Plática de manejo de producto y buenas prácticas de manufactura. 8.Recorrido a la planta. 9. Realizar Retroalimentación.	<p>Se realiza la explicación de la importancia de las buenas prácticas de manufactura (BPM) para el buen estado de los productos. Se invita a los participantes a realizar las preguntas que surgen.</p> <p>Se realiza el recorrido a la planta explicando los procesos de elaboración de los productos y el cumplimiento de las Bpms. 5 Una vez que regresamos del recorrido reafirmar productos y marcas.</p> <p>4. CONCLUSIÓN Realizó el cierre de la exposición del tema agradeciendo a los participantes su intervención y les pregunto sus puntos de vista. (Retroalimentación) y dudas.</p> <p>5. EVALUACIÓN Aplicar Evaluación de conocimientos y del curso.</p>	<p>Técnica instruccional: Expositiva</p> <p>Técnica grupal: Foro y lluvia de ideas.</p> <p>Técnica instruccional: Demostrativa.</p> <p>Técnica grupal: Foro y lluvia de ideas.</p>	<p>Presentación en cañón ó Proyector de acetatos</p> <p>Ingresar a la planta físicamente.</p> <p>Ninguno</p> <p>Reactivos y formato de evaluación del curso.</p>	<p>40 min.</p> <p>1.10 hr.</p> <p>10 min.</p> <p>5 min.</p>	<p>3:10' hrs.</p> <p>4 :20*hs.</p> <p>4:30'hrs.</p> <p>4:35'hrs.</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>Sumaria</p>
				Tiempo Total: 4 hrs. 35 min.		



Anexo No. 6 Evaluación del curso a Demostradoras Locales

MODULO I " Inducción al puesto "

Fecha: 17 de Marzo 2005

Facilitador: Lidia Mayeli Nava Pérez

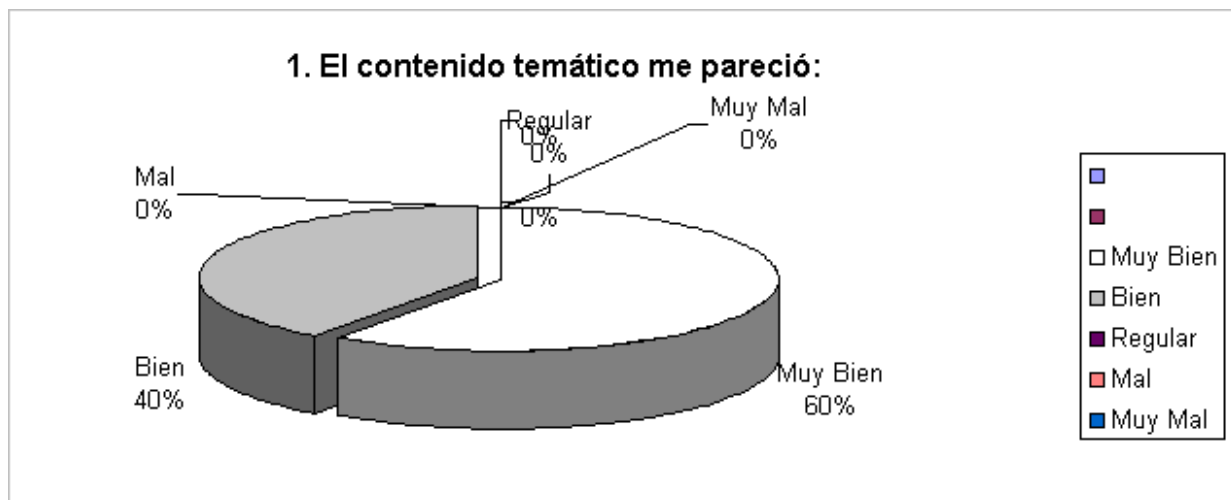
Contenido del Programa	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	TOTAL
El contenido temático me pareció:	9	6	0	0	0	15
Los temas son aplicables a mi puesto:	8	6	1	0	0	15
Se cumplió con el temario en su totalidad:	12	3	0	0	0	15
Se cubrieron mis expectativas:	10	5	0	0	0	15
Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Especificó claramente los objetivos:	13	0	1	0	0	14
Domina los temas que imparte:	10	4	0	0	0	14
Transmitió los conceptos con claridad:	13	0	0	0	0	13
Verificó aprendizajes y aclaró dudas:	12	2	0	0	0	14
Mantuvo el interés del grupo:	11	3	0	0	0	14
El comportamiento con el grupo fue:	10	3	0	0	0	13
Metodología	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
La dinámica del evento fue:	10	4	0	0	0	14
La participación del grupo fue:	9	5	0	0	0	14
Materiales de Apoyo	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
El material entregado es:	10	5	0	0	0	15
Los apoyos audiovisuales fueron:	12	2	1	0	0	15
El uso del equipo fue:	11	3	1	0	0	15
Servicios	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Se cumplieron puntualmente las sesiones:	10	5	0	0	0	15
La organización del evento fue:	11	3	1	0	0	15
Las instalaciones y salas están:	7	6	2	0	0	15

Nota: *** Las evaluaciones que se aplicaron fueron 15, de las cuales están separadas por secciones en las siguientes hojas. hay algunas que en la suma NO da la suma final del total de evaluaciones es por que algunos no contestaron esa pregunta.

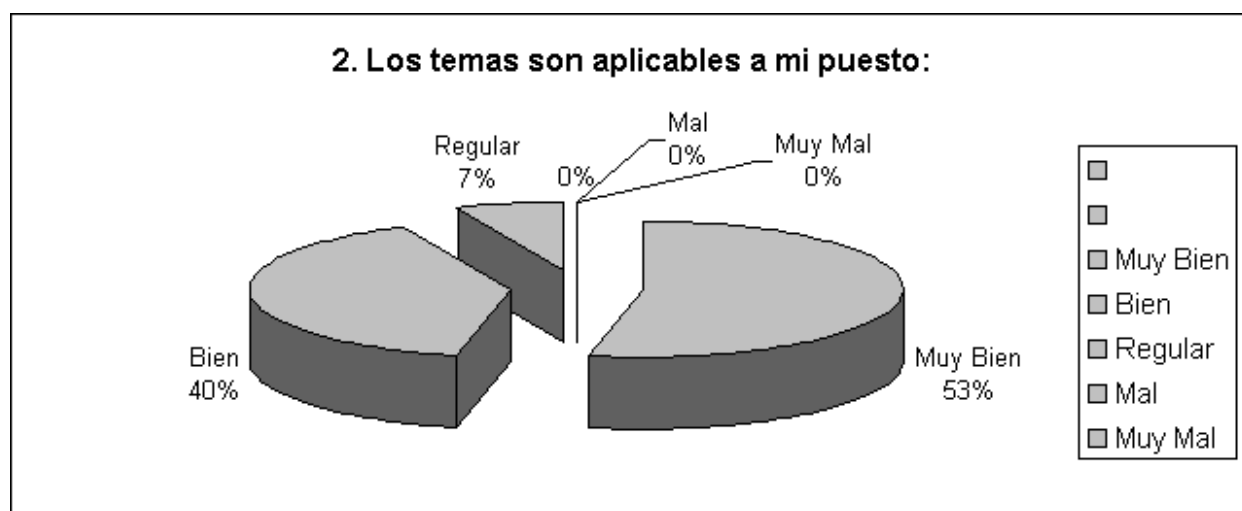
OBSERVACIONES	
ÁREA	COMENTARIO
Promociones	Todo me pareció muy bien.
Promociones	Estuvo muy bien, falta un poco más de tiempo, gracias.
Promociones	Todo estuvo totalmente explicado, muy buena coordinadora y consejera para dudas y palabras.
Promociones	Todos participamos bien y fue claro y completo.

Contenido del Programa

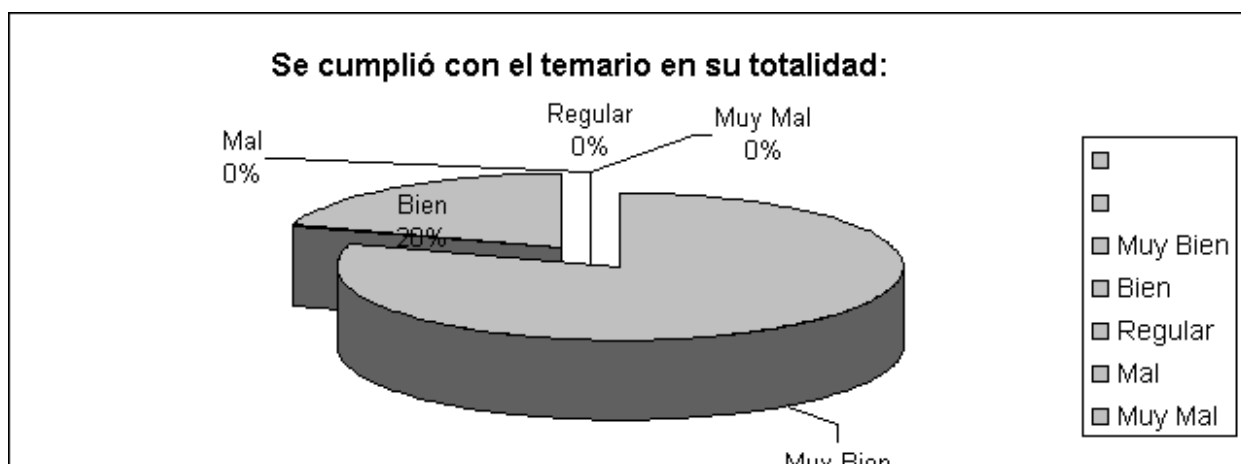
Contenido del Programa	Muy Bien	Bien	Regular	M
El contenido temático me pareció:	9	6	0	



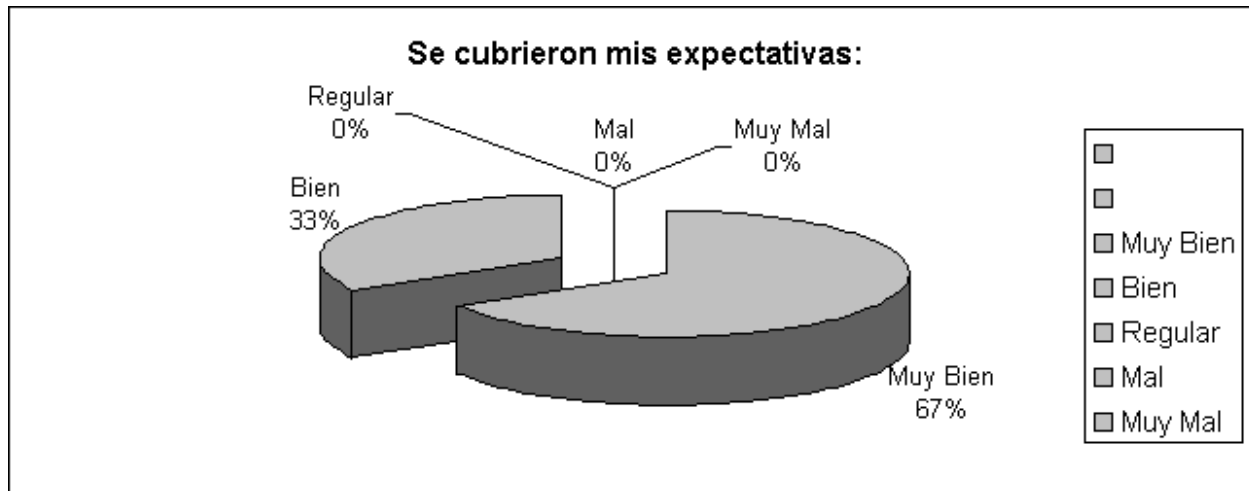
Contenido del Programa	Muy Bien	Bien	Regular	M
Los temas son aplicables a mi puesto:	8	6	1	



Contenido del Programa	Muy Bien	Bien	Regular	M
Se cumplió con el temario en su totalidad:	12	3	0	

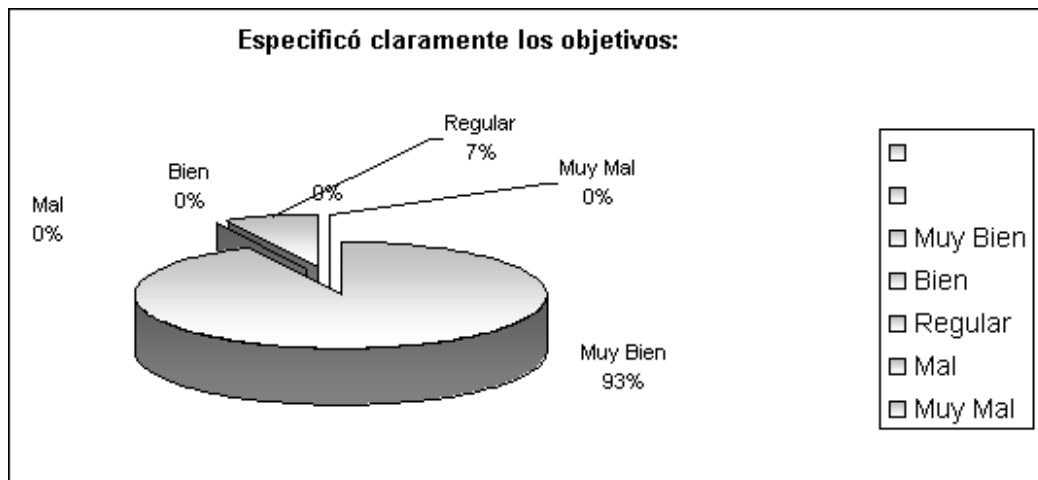


Contenido del Programa	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Se cubrieron mis expectativas:	10	5	0	0	0

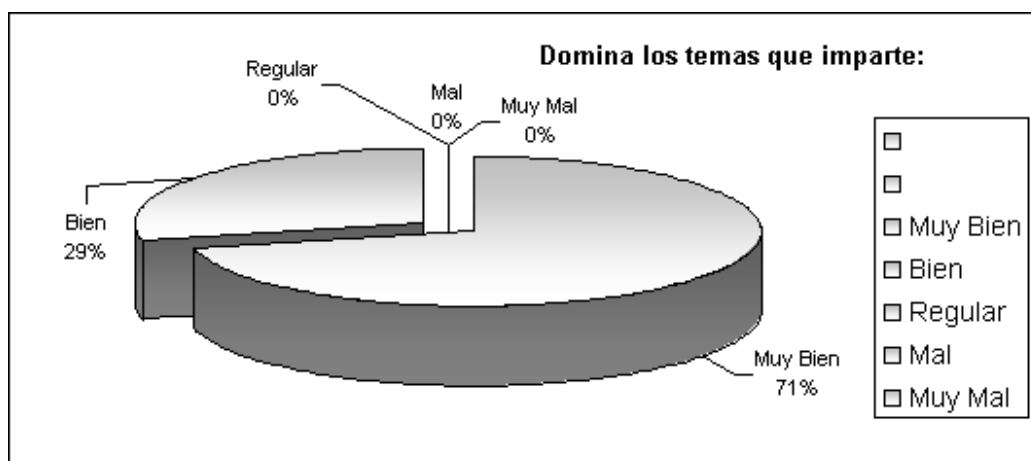


Instructor

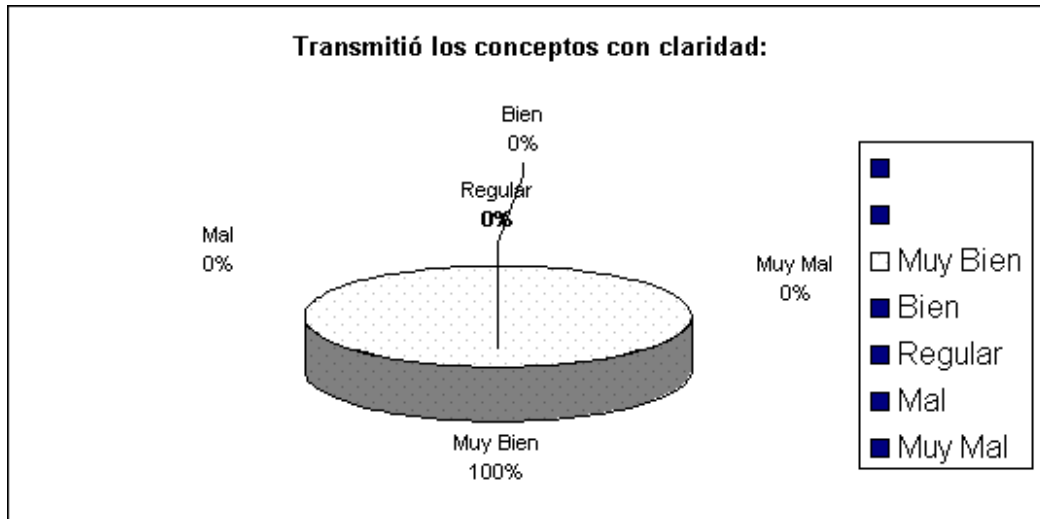
Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Especificó claramente los objetivos:	13	0	1	0	0



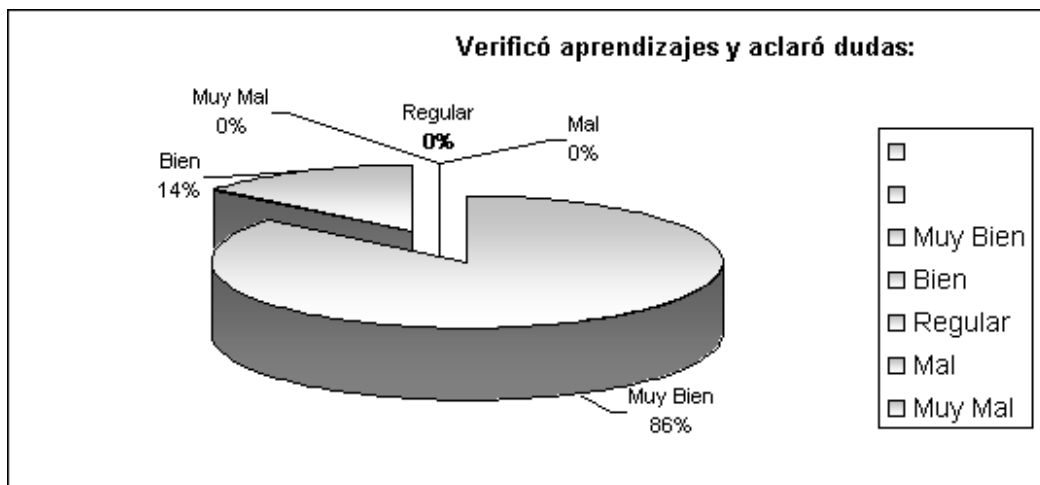
Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Domina los temas que imparte:	10	4	0	0	0	14



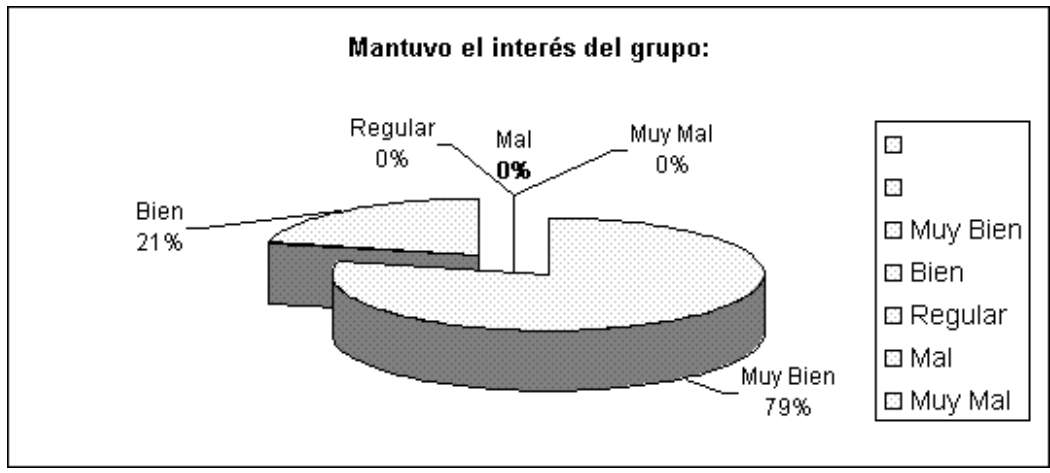
Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Transmitió los conceptos con claridad:	13	0	0	0	0	13



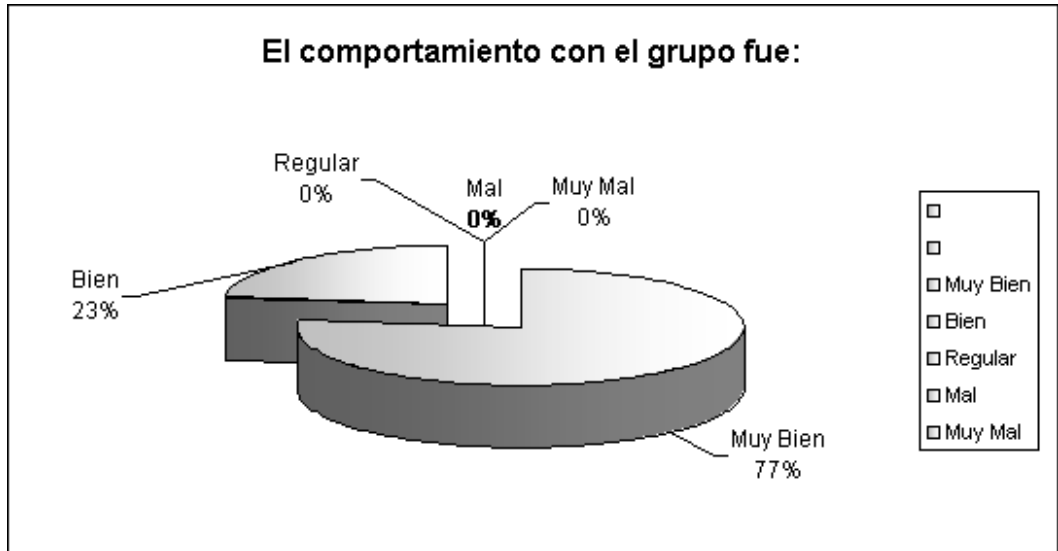
Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Verificó aprendizajes y aclaró dudas:	12	2	0	0	0	14



Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Mantuvo el interés del grupo:	11	3	0	0	0	14

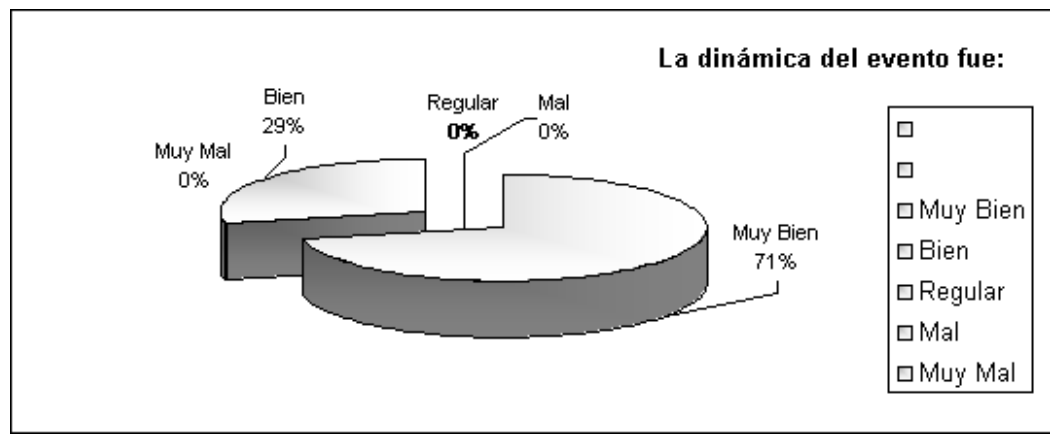


Instructor	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Total
El comportamiento con el grupo fue:	10	3	0	0	0	13

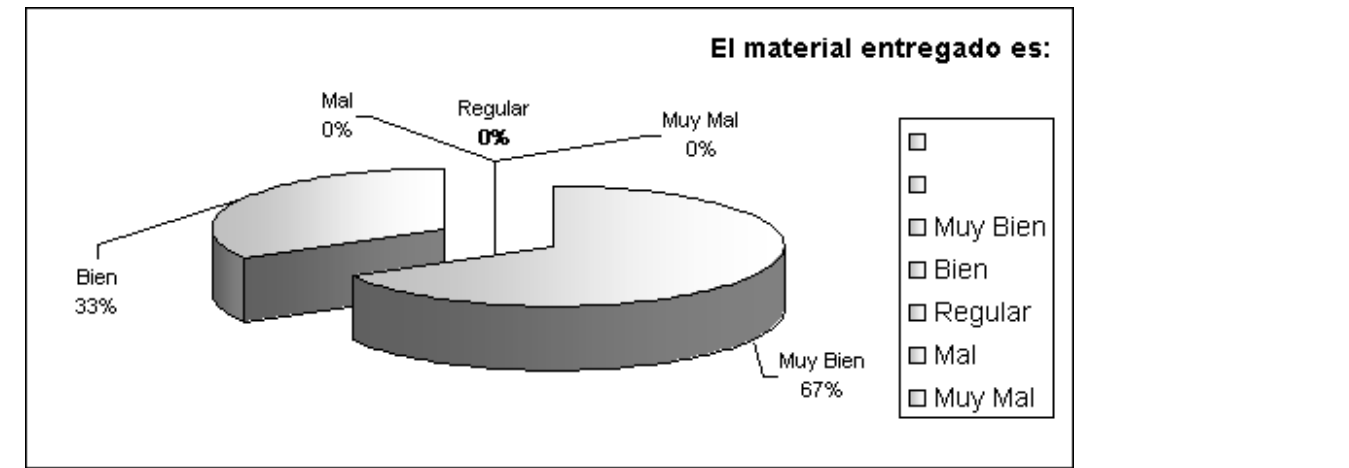
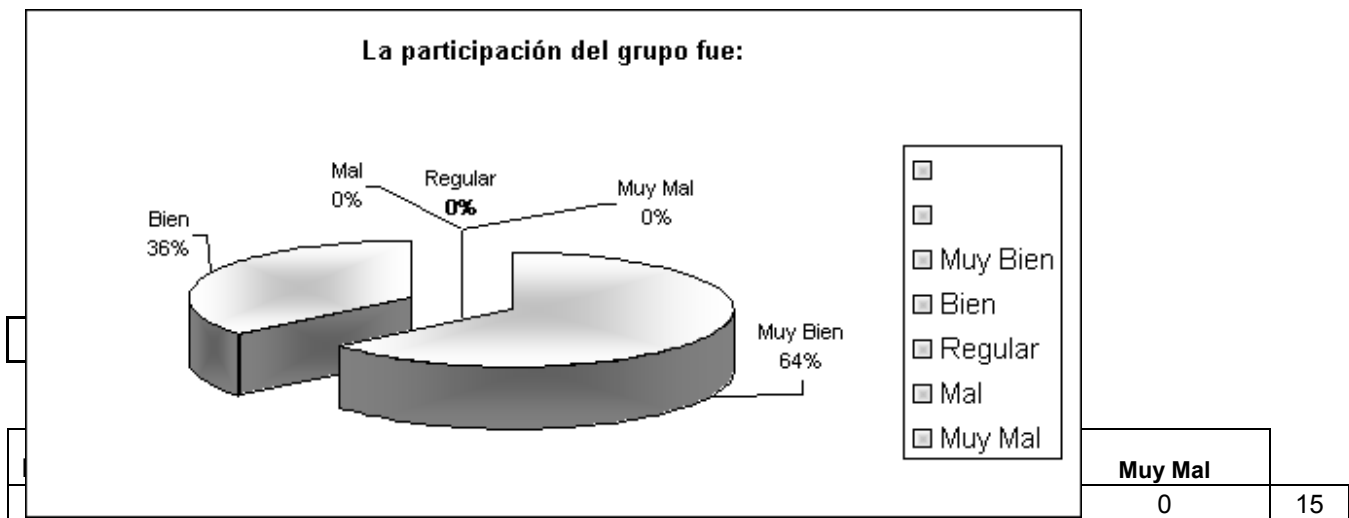


Metodología

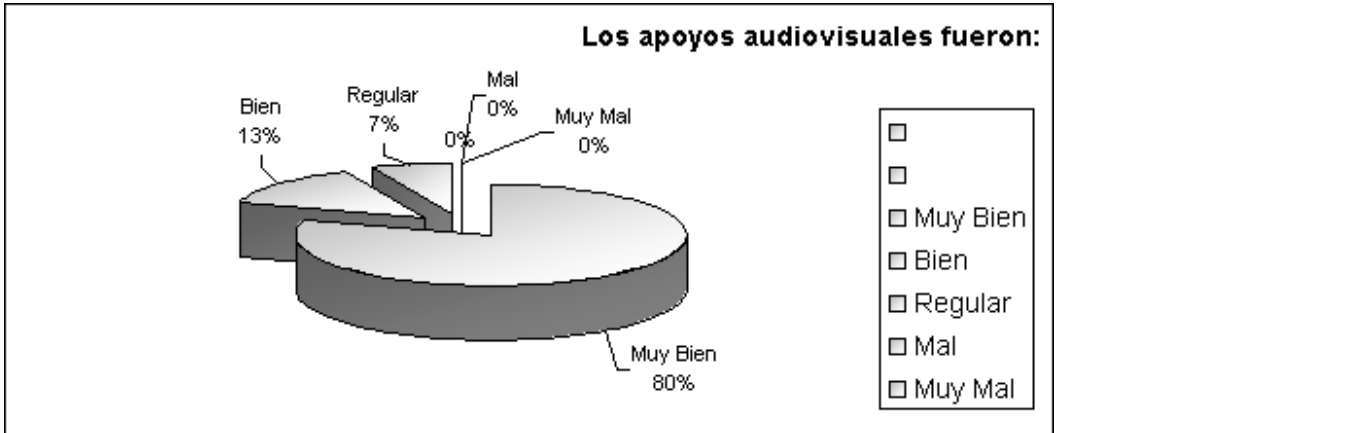
Metodología	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Total
La dinámica del evento fue:	10	4	0	0	0	14



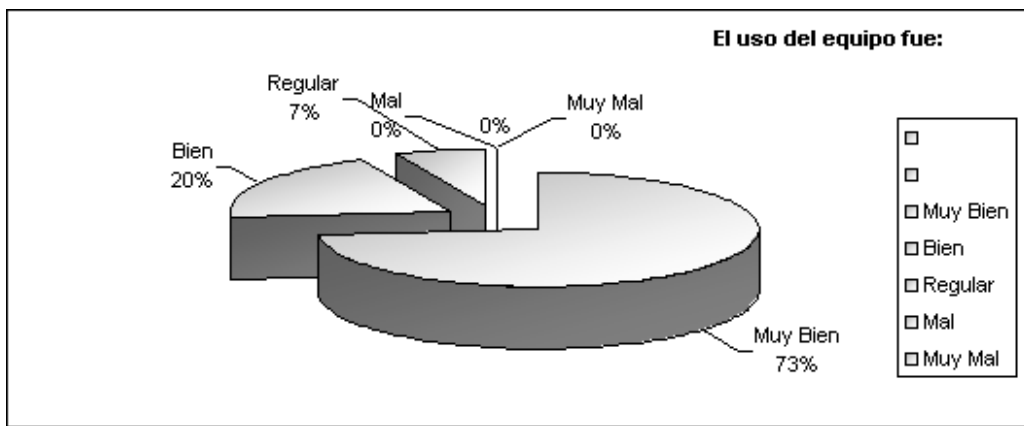
Metodología	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
La participación del grupo fue:	9	5	0	0	0	14



Materiales de Apoyo	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Los apoyos audiovisuales fueron:	12	2	1	0	0	15

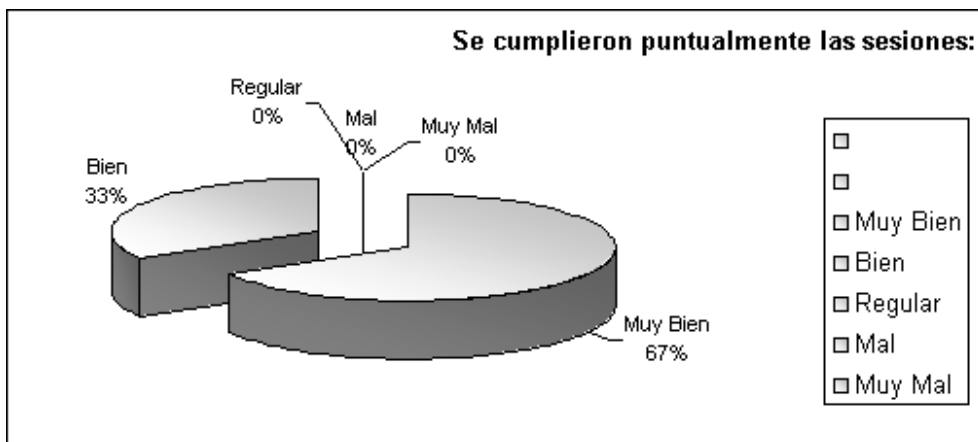


Materiales de Apoyo	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
El uso del equipo fue:	11	3	1	0	0	15



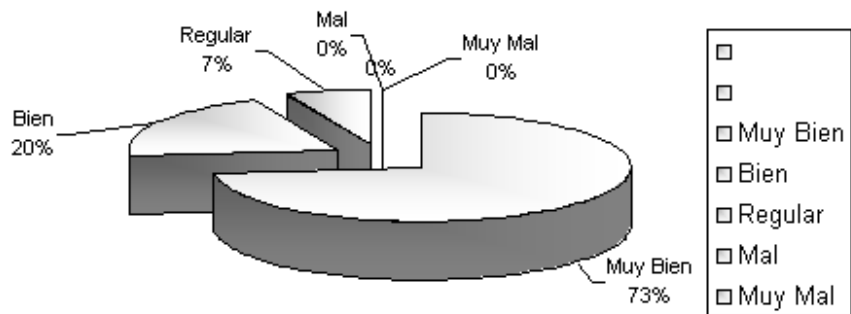
Servicios

Servicios	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Se cumplieron puntualmente las sesiones:	10	5	0	0	0	15



Servicios	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
La organización del evento fue:	11	3	1	0	0	15

La organización del evento fue:



Servicios	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
Las instalaciones y salas están:	7	6	2	0	0	15

Las instalaciones y salas están:

