



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**CURSO:
“ACTITUD Y CAMBIO EMPRESARIAL”
GUÍA PARA EL EDUCADOR LABORAL
Y MANUAL DEL PARTICIPANTE**

T E S I N A

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A

GLORIA MARTÍNEZ YRÍZAR

**ASESORA:
DRA. TERESITA DURÁN RAMOS**



MÉXICO, D.F.

2011



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.

Con agradecimiento:
A mi Padre Dios por todos sus regalos.

Mis maestros y compañeros formadores.
Por su trascendente función educativa.
Con el respeto y reconocimiento que se merecen.

Por su ejemplo de vida.
A mis padres David y Gloria.

Mis hermanos:
David, Alfonso, Eduardo, Angelina, Julieta, Lourdes, Diana, Elisa,
Jill, Alberto, Jorge, Juan Felipe, Fulvio,
Juan Ángel, Juan de Dios y Carmen,
y todos mis sobrinos,
por su cariño y apoyo incondicional.

Para Antonio
como un homenaje póstumo,
y en especial con profundo amor

a mi hijo:
Antonio de Jesús

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I EDUCACIÓN LABORAL	
1.1 Conceptos	9
1.2 La organización empresarial	16
1.3 Características de las empresas mexicanas	18
CAPITULO II LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	23
2.1 Papel del pedagogo como facilitador del aprendizaje	37
2.2 El Clima de Aprendizaje	39
2.3 Acciones didácticas para favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje	41
CAPITULO III ESTRUCTURA DE UN CURSO DE FORMACION Y DESARROLLO	
3.1 Antecedentes	43
3.2 Diseño del curso o taller	44
3.3 Manual del participante	45
3.4 Material del instructor	46
3.5 Curso —Actitud y Cambio Empresarial”	47
3.6 Carta Descriptiva del curso de —Actitud y Cambio Empresarial”	62
3.7 Formato de Evaluación	65
3.8 Diapositivas para el Formador	66
CONCLUSIONES	71
OBRAS CONSULTADAS	76
ANEXO 1 Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo. Artículos relacionados con el contenido de esta tesina.	79
ANEXO 2 Empresas Atendidas con Capacitación y Consultoría desde 1992.	81

INTRODUCCIÓN

Como sabemos el pedagogo es el profesional que posee profundos conocimientos sobre todo lo relacionado con el entorno educativo y esencialmente sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, pero si quiere trabajar como asesor, consultor o formador en las empresas, necesita interiorizarse en los postulados que ofrece la Educación Laboral y en las etapas que conforman y que deben aplicarse para administrar la formación dentro de cualquier empresa, organización o institución.

El propósito primordial de esta tesina es describir los elementos didácticos y teóricos esenciales que son requeridos para diseñar e impartir un curso para el desarrollo de actitudes proactivas en una empresa paraestatal o privada mexicana.

Para alcanzar el propósito anterior se requiere:

Identificar los aspectos didácticos y pedagógicos con los que es necesario contar para ser facilitador o promotor del proceso enseñanza-aprendizaje en aulas de formación laboral en el contexto de las empresas mexicanas.

Describir algunos conceptos para comprender los componentes del significado humano de la palabra, —*actitud*”, para con esta información, facilitar procesos de cambio.

Presentar el curso de —*Actitud y cambio Empresarial*”, como un posible modelo para impartirse cuando se busque mejorar las actitudes del personal cuando realizan su trabajo.

Las páginas de este trabajo pretenden abordar la información requerida para cumplir con los objetivos anteriormente enlistados y convertirse en una guía para el educador laboral interesado en llevar a sus educandos a descubrir el

desarrollo de sus potencialidades individuales y proyectar una actitud propositiva en su ámbito laboral.

En los años noventa, tomando como base los principios establecidos por los pioneros de la calidad, Juran (1990), Deming (1982), Crosby (1979), y Kaoru Ishikawa (1986) las estrategias de competitividad que algunas de las empresas mexicanas solían implementar para su personal a través de sus programas de capacitación estaban orientadas a mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecían, a medir los procesos productivos, a establecer indicadores de calidad y, dentro de los temas humanísticos, motivar al personal para que realizaran su labor con calidad. La idea era que las personas hicieran su trabajo productivamente, con gusto, y que dieran mejores resultados.¹

Desde una perspectiva económica-financiera éste era el ideal que perseguían los dueños o los dirigentes de las empresas; por otro lado, desde un enfoque laboral social, en muchas empresas privadas o paraestatales, o dentro del gobierno mismo, el empleado se encontraba trabajando bajo una alta exigencia de óptimos resultados, pero en muchas ocasiones percibiendo salarios insuficientes y bajo el mando de jefes autoritarios y desinteresados en formar equipos de trabajo y en promover la participación para la mejora continua. Al impartir algún curso de esta naturaleza, fácilmente asistían participantes que compartían sus insatisfacciones y alguna de las ideas que circulaban entre compañeros de trabajo a través de la red de comunicación informal era: —~~ellos~~ hacen como que me pagan, yo hago como que trabajo”. Estas creencias denotaban un estado emocional que impedía recibir nueva información o maneras de trabajar, y lo único que hacían eran evidenciar más la distancia entre la teoría y la realidad que vivía, y actualmente sigue viviendo en muchas empresas, el trabajador mexicano.

¹ Pineda, Pilar. *Pedagogía Laboral*. Barcelona: Ariel. 2002. p.73

Además, para que esta gestión de la calidad pudiera anclarse dentro de la cultura de la organización, tenía que cubrir algunos requisitos mínimos para llevar a cabo un proceso de cambio con base en los principios de calidad:

1. Involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de entrenamiento, esto es, que participen desde el director general, y si es posible, el mismo director vaya permeando lo aprendido hasta la base de la organización.
2. —Implementar la formación en el trabajo”.² Como lo menciona Deming en sus 14 puntos.
3. Evaluar el desempeño de su trabajo con base en registros estadísticos. Con esta información el propio trabajador será quien solucione sus problemas, realice ajustes y mejoras al sistema.
4. Establecer círculos de calidad para buscar áreas de oportunidad y sugerencias de mejoramiento.
5. Elevar la calidad y la productividad con base en indicadores identificados con métodos estadísticos.³

A pesar de estos principios fundamentados en la experiencia de su aplicación en la formación laboral en las empresas de otros países, en México en el 82% de las 22 empresas que se enlistan en el anexo 2, y que son las más representativas en las que he laborado como consultor y formador en los últimos 18 años, pude constatar que había mucha resistencia por parte de los dirigentes

² Deming, W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos. 1989. p. 19

³ Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad Japonesa*. Barcelona: Norma. 1993. p. 10

y jefes para organizar bajo estos criterios los planes de formación. Justificaban su ausencia con falta de tiempo disponible para asistir a los programas de entrenamiento, por ello los encargados de las áreas de Capacitación y desarrollo se decidían por realizar adecuaciones y establecer políticas de aplicación al estilo mexicano y dejar de lado las que habían funcionado principalmente en Japón o en otros países, pues se había convertido en el modelo a seguir.

Con base en lo afirmado en el párrafo anterior, generalmente el Plan de Capacitación no incluía la participación del jefe junto con su equipo de trabajo, sino los cursos que se impartían estaban conformados por personal de todas las áreas y dirigidos a la base trabajadora, -porque se pensaba que para que se elevara la calidad en la empresa sólo se necesitaba motivar una actitud de servicio del empleado para que realizara mejor su trabajo-, y se dejaba de lado la participación de los jefes para mejorar los procesos. Estas decisiones ayudaban a sanear sólo una parte del sistema productivo, pero no servían para remover las raíces de los problemas, pues se necesitaba la intervención de todos los que conforman el proceso de trabajo (como bien nos los indica Ishikawa dentro de sus postulados)⁴. Bajo estos criterios, sin la falta de participación de los líderes que eran los que podían tomar las decisiones para realizar las mejoras sugeridas por los que vivían los problemas, sin la homogeneización de conceptos para realizar la tarea con calidad dentro de las áreas naturales de trabajo, los cursos que se impartían servían en muchos casos para concientizar a algunos miembros de la organización, -“impiar” un poco el clima de trabajo y cubrir cuotas de capacitación, pero no para generar verdaderos cambios en la manera de realizar la actividad laboral bajo un enfoque de calidad.

⁴ Idem. Ishikawa, Kaoru. Op. cit. p. 17-18, 119

En 1994, en Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), el equipo de capacitación dirigido por el Lic. Miguel Ángel Ruiz Alonso, estaba comprometido con estos principios de la calidad, y promovió un Plan de Capacitación y Desarrollo que buscaba cambios organizacionales a corto y mediano plazo y en el cual se consideraba no sólo a la capacitación técnica, sino también la humana. Como consultor, asesor y formador externo participé con ellos para apoyarles en cumplir algunas de sus metas propuestas en este Plan.

Aunque para la mayoría de las empresas, los programas de actitud ante la calidad eran vistos como innecesarios y como un gasto improductivo, en esta fecha en FNM, diseñé e impartí por primera vez el curso —Actitud y Cambio Empresarial”, que buscaba sensibilizar al personal sobre la necesidad de una renovación en la actitud para realizar un trabajo con calidad.

Desde un enfoque de la educación laboral, comprender el fenómeno de la formación para el trabajo y de las variables que se dan en el proceso enseñanza aprendizaje en los adultos cuando acuden a un aula de formación, la labor del pedagogo laboral, descubrir que el aprendizaje no consiste solamente en recibir información sino en vivir la experiencia para ser asimilada e incorporada a la vida laboral, reconocer que las actitudes son el resultado de nuestras creencias y sensaciones y que podemos aprender a cambiarlas, y retomar las obligaciones y los derechos de los patronos y los trabajadores respecto a la capacitación y adiestramiento vertidas en la Ley Federal del Trabajo, son los aspectos que se describen en el primer capítulo de este trabajo.

Un panorama de las características de las empresas mexicanas, su situación actual, los elementos que constituyen a la empresa efectiva, los ingredientes que conforman una cultura organizacional vigorosa, reconocer que el trabajo en sí mismo forma parte del proceso educativo son elementos que se desarrollan en los apartados 1.2 y 1.3 para ubicar el contexto en el que se laborará si se quieren diseñar estrategias de formación de actitudes sustentadas en valores.

Además de esta información, en el capítulo II también se incluye el papel del pedagogo como facilitador del aprendizaje, la forma en que aprenden los adultos y los factores que facilitan u obstaculizan su proceso de aprendizaje, así como algunas condiciones que impulsan a los adultos para aprender más eficientemente.

En el capítulo III se describe lo que se necesita cubrir para el diseño y organización de un curso de formación, así como los recursos con los que debe contar el formador para ofrecer un servicio educativo de calidad como son el manual del participante, la carta descriptiva, el formato de evaluación del curso, y la impresión de diapositivas que puede utilizar para impartir el curso *Actitud y Cambio Empresarial*.

Finalmente, después de las conclusiones, se anexan: los artículos relacionados con el contenido de esta tesina del Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, y el listado de las empresas más representativas que han sido atendidas con capacitación y consultoría desde 1992.

CAPÍTULO I

EDUCACIÓN LABORAL

1.1 CONCEPTOS

Cuando decidí estudiar la licenciatura nunca imaginé el alcance profesional que tenía. Estaba claro para mí, que la Pedagogía es la ciencia que tiene como objeto de estudio a la educación como un fenómeno social y humano, y proporciona las guías para planear, organizar y evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje. También que la didáctica es una disciplina de la pedagogía, que se ocupa entre otras cosas de los sistemas y métodos prácticos que facilitan el aprendizaje, y cuando hablamos de aprendizaje nos referimos al proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción o la observación.

El pedagogo además de estar vinculado con la educación que se imparte en el ámbito escolarizado, actualmente se ocupa también de las relaciones que se establecen entre la educación y el mundo de trabajo, y uno de sus retos más importantes es ofrecer alternativas para que los profesionistas que asisten a un proceso de formación en la empresa puedan mejorar sus capacidades para que asimilen, desarrollen y concreten, en la realidad laboral, los conocimientos, técnicas y valores necesarios para realizarla. La formación en las organizaciones se puede definir como el proceso de enseñanza activa que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado ofrece y aquello que es exigido por el puesto de trabajo que desarrolla.⁵ Esta capacitación, formación, o facilitación del aprendizaje está constituida por las actividades que llevan a modificar conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes y valores que impiden cumplir con los objetivos del puesto y de la organización.

⁵ Pineda, Pilar. Op. cit. p.35

Bajo este punto de vista, el aprendizaje es un fenómeno que no sólo está relacionado con la educación formal y orientado a los individuos que generalmente asisten a una institución escolarizada y que son partícipes del proceso enseñanza-aprendizaje, sino que es un concepto que abarca la vida entera ya que no sólo se refiere a actividades intelectuales, sino también está relacionado con los procesos que se dan entre la educación y el trabajo. Una idea común a la mayoría de las teorías del aprendizaje humano, sean asociativas o constructivas, es que aprender implica innovar conocimientos y transformar algunas conductas, aprender significa también desaprender, y lo difícil no es adquirir un nuevo comportamiento o hábito, sino dejar de hacerlo.⁶ Desde esta perspectiva podemos decir que el aprendizaje implica diferentes tipos de cambio, sea en la forma de pensar, sentir o actuar.

Aunque la educación ha sido la base del progreso y de la civilización, no es hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado, además, la formación laboral ha sido producto del impacto del avance tecnológico y la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera. Como una respuesta a la necesidad de formar a los pedagogos para que pudieran facilitar el aprendizaje en el mundo del trabajo, a finales de los años ochenta en España se empezó a impartir la Pedagogía Laboral como una asignatura en las Facultades de Ciencias de la Educación⁷, y era indispensable incluirla, porque es papel del pedagogo ser quien haga las tareas de educador laboral para orientar a los dirigentes de las empresas qué necesitan conocer cómo operan y cómo modifican sus operaciones, cómo cumplen ciertas tareas y qué tareas deben ser cumplidas.

⁶ Pozo Municio, Juan Ignacio. *Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje*. Madrid, España: Alianza Editorial. 2007. p.76.

⁷ Pineda, Pilar. Op. cit. p.21

En nuestro país desde los años 70's se iniciaron esfuerzos por sistematizar los programas de capacitación en el trabajo, desafortunadamente en las áreas de formación de las empresas con las que hemos tenido contacto siguen utilizando términos como capacitación y desarrollo de competencias, que desde un enfoque de la educación laboral son conceptos inadecuados e incompletos. No obstante esta postura en las instituciones y empresas, en el ámbito educativo a través de un grupo de investigadores, entre ellos la Dra. Teresita Duran Ramos, están tratando de incorporar el concepto de educación laboral como la materia de conocimiento y aplicación del profesional de la formación en el trabajo, quien debe concebir como su objeto de estudio a la educación en su conjunto y al trabajo como actividad que transforma no sólo a la persona a lo largo de su vida productiva, sino también a la empresa y a los países.

En un mundo donde el cambio es la constante previsible, la organización debe conocer su contexto y su conocimiento mismo para que puedan estar sujetos a evaluación y mejoramiento, y uno de los lugares para compartir y generar estos aprendizajes dentro de las empresas, son las aulas de capacitación, y es ahí donde el pedagogo tiene un nicho de actividad laboral para impactar en la formación profesional y personal de los participantes y, a través de ello, facilitar procesos de crecimiento y desarrollo de la empresa misma.

Actualmente, no hay empresa sólida que no cuente con una amplia infraestructura para ofrecer formación a sus empleados. No se trata de una moda, sino de una verdadera respuesta a una necesidad tanto de los individuos como de las comunidades laborales. Por otro lado, en nuestro país se la considera como un derecho de los trabajadores. En el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, se describen los 24 artículos que señalan las obligaciones y derechos tanto de los patrones como de los trabajadores respecto a la capacitación y el adiestramiento. En el anexo No. 1 se transcriben los relacionados con el propósito de esta tesina.

Como ya lo hemos mencionado, la nombrada capacitación en el ámbito de las empresas, a lo largo de este trabajo será denominada formación laboral y definida como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y redescubrir valores de las personas que ejercen un puesto en todos los niveles de la organización para que desempeñen mejor su trabajo. Por otro lado, el adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al trabajador. Ambas palabras se vinculan también con el término desarrollo, con el que se quiere expresar la posibilidad que tiene el educando de desplegar sus potencialidades. Por lo tanto, lo que se busca con la formación laboral es el desarrollo psicológico, humano, social, tecnológico y económico de los individuos, grupos, organizaciones y de los países, para elevar su productividad y que sean más competitivos laboralmente hablando.

Hay una relación íntima entre la educación laboral y el progreso de las instituciones, ya que con personal formado se cometen menos errores, desperdicios, conflictos y por consiguiente se logra un buen funcionamiento organizacional para elevar la productividad. Con programas de formación bien planeados y dirigidos a todos los puestos, entre otras cosas, se restablece el clima de trabajo, se genera una actitud de colaboración, se disminuyen los riesgos y los accidentes, se hacen contribuciones para perfeccionar las instalaciones, la tecnología, y se facilita la integración de los equipos de trabajo.

Los propósitos fundamentales de toda formación laboral son:⁸

- a. Difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores organizacionales.
- b. Con base en los cambios tecnológicos realizados en la empresa, actualizar los conocimientos y las habilidades del personal.

⁸ Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa. 2004.p. 29-32

- c. Preparar al personal, preferentemente al de nuevo ingreso, para que conozca la organización, sus objetivos y políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones.
- d. Elevar la calidad del desempeño proporcionando las instrucciones que debe seguir el trabajador para realizar el puesto que va a ocupar y con ello lograr su integración al trabajo.
- e. Favorecer la adaptación del personal siempre que haya cambios tanto de maquinaria o equipo, como de procedimientos administrativos o de producción.
- f. Ofrecer cursos y seminarios que cubran las necesidades de formación identificadas previamente y con base en la descripción del puesto para que ayuden a resolver los problemas diagnosticados.
- g. Formar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o para promover a algún trabajador.
- h. Facilitar un clima de trabajo sano para que sus integrantes trabajen motivados, coordinados, y así se eleve la productividad de la empresa.

Para que estos propósitos se cumplan se necesita que los encargados del área educativa se propongan (~~quieran~~) alcanzarlos, y también que los que se están formando tiendan (~~quieran~~) a aceptar los conceptos que se pretende conozcan, y es entonces que incursionamos ya en el ámbito de las actitudes, pues estamos tocando el campo de la voluntad de ambas partes, que incluye: el querer ser, pensar y hacer. Es bien sabido que la formación de actitudes constituye un problema clave, ya que están relacionadas con las creencias, valores, voluntad y emociones y dependen del estado físico, mental y emocional en el que se encuentre el individuo.

Desde 1990, he observado que durante la impartición de cursos de formación dirigidos a mejorar las actitudes, esta disposición a querer hacer las cosas con cierto sentido y rumbo por parte de los trabajadores a cualquier nivel de la organización, ha sido uno de los principales problemas a solucionar por las

áreas de capacitación y desarrollo, y a veces lo han querido hacer a través de cursos aislados de motivación, calidad, o sensibilización al cambio, y en muchas ocasiones los esfuerzos por lograrlo han sido inútiles ya que se requiere de un cambio que involucre la interioridad del ser humano.

Lo cierto es que la actitud es el resultado de la combinación de factores biológicos, psíquicos, sociales y culturales, pero a lo largo de mi experiencia he encontrado la manera de entenderla a partir de cuatro definiciones básicas:⁹

- Es una forma de respuesta hacia alguien o algo, que ha sido aprendida y que es relativamente permanente.
- Reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o propósito ya sea abstracto o concreto, y que es resultado de una creencia.
- Respuesta ante un objeto y que se traduce en juicios, intenciones de acción, acciones y afectos.
- Idea cargada de emoción que predispone a un tipo de acción frente a una situación específica.

En estas definiciones podemos encontrar que se está hablando de tres elementos básicos:

- | |
|--|
| <p>a. Pensamientos, creencias, valores.</p> <p>b. Emociones.</p> <p>c. Respuesta - Comportamientos</p> |
|--|

⁹ Moscovici, S. *Psicología Social. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y Grupos.* Barcelona: Paidós Ibérica. 1985. p. 171,172.

Desde esta perspectiva de explicación del concepto, la idea básica con la que se ha trabajado en los cursos de —Actitud y Cambio Empresarial”, es que la actitud es:

**Lo que expreso en comportamientos ante las personas, y
que es originado por lo que creo y siento.**

Llevar a comprender a los participantes que nuestras reacciones son el resultado de nuestros pensamientos, creencias, valores, y emociones y que nuestras respuestas ante los demás están íntimamente ligadas con los razonamientos y sentimientos que generamos en torno a esas personas o situaciones, es uno de los objetivos más importantes por alcanzar cuando se imparte un curso de cambio de actitud.

Por eso, el primer paso para ser un facilitador de actitudes, es tomar contacto con uno mismo a través de la auto observación para tener una idea más clara de cómo nos expresamos a través de nuestra actitud. Al interiorizar esta manera de manifestarme, y que hasta ese momento había permanecido inconsciente para mí, podré poco a poco empezar a reconocer los ingredientes de mi actitud e iniciar un proceso de concientización personal. Cuando puedo verlo en mi mismo, podré identificar los componentes de la actitud de las otras personas, y con esta información apoyarlas en un proceso de formación y cambio para que le den un sentido a su trabajo, que precisamente es uno de los objetivos de la educación laboral, como bien lo expresa la Dra. Teresita Durán: ¹⁰—desde la óptica de nuestra disciplina hoy sabemos que no basta con capacitar, vocablo que está más relacionado con el de capataz, sino posibilitar que cada una de las personas desarrollen sus capacidades humanas de una manera consciente como autoconstrucción, accedan a estadios más elevados de desarrollo a través del trabajo, de su sentido, de su trascendencia humana a través de él”.

¹⁰ Durán Ramos, Teresita. —Educación Laboral”. Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 6, No. 35, nov-dic 2007. p.6

1.2 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Hoy más que nunca es necesaria la participación del pedagogo en la empresa, ya que el reto de toda organización es alcanzar una alta capacidad competitiva a través de una metodología que le ayude a evolucionar para convertirse en una organización abierta al aprendizaje para captar lo que el movimiento del entorno le está comunicando. Por ello necesita desarrollar un conocimiento de sí misma para identificar con claridad su razón de ser y su —motivadora” visión. Bajo este marco todas sus divisiones y departamentos, compartiendo esta información, avanzarán como un sistema integrado que concentra sus esfuerzos para realizar una actividad laboral sana. Contar con personal responsable, comprometido e identificado y que tenga una actitud abierta y positiva hacia la innovación y el cambio para que se sume adecuadamente con los procesos de aprendizaje organizacionales.¹¹

Desde esta perspectiva, una empresa altamente efectiva necesita aprender, renovarse y buscar un continuo mejoramiento en todos los sistemas y subsistemas que la conforman. Para manejar exitosamente sus dificultades, debe evolucionar para llegar a ser una organización sana o —inteligente”. Una organización inteligente es aquella que busca eficacia en sus acciones, tiene actualidad, asegura su posicionamiento en el ámbito de los servicios que ofrece, promueve la innovación, toma decisiones eficientes, es flexible, perfecciona continuamente la calidad de sus productos y servicios, y lo más importante: capitaliza la diversidad de conocimientos, aprendizajes y experiencias de los integrantes de la institución. Esta actitud permanente de aprender y mejorar debe darse en todos los órdenes, especialmente para identificar, comprender y cambiar lo que empobrece la cultura organizacional.

¹¹ Brenes Bonilla, Lizette. *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José de Costa Rica, EUNED. 2004. p. 43-44

La cultura es —elconjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte y la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad”¹². Todas estas características fluyen a lo largo de las interacciones que se dan en las empresas, instituciones u organizaciones, por ello se dice que, la cultura organizacional es la configuración de conductas aprendidas, supuestos, valores y significados, que son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. La cultura organizacional es también la manera acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Determina la forma como funciona una empresa y se ve reflejada en la misión, los objetivos, las estrategias, estructuras y sistemas que han venido funcionando a lo largo de los años dentro de la empresa.

Los estudiosos del Desarrollo Organizacional hablan de que una empresa exitosa tiene una cultura vigorosa, y ésta —ha sido casi siempre la fuerza impulsora del constante éxito de los negocios”¹³. Una empresa con una cultura organizacional fortalecida está constituida por un rico y complejo sistema de valores compartido por los empleados, crea nuevo conocimiento, es capaz de dispersarlo por toda la organización y lo transforma en nuevas tecnologías y servicios. Estas empresas se interesan en todo su personal y el trabajo que realizan se convierte en una actividad altamente satisfactoria ya que lo lleva a —evolucionar desde el punto de vista social, intelectual y espiritual. El trabajo forma parte del proceso educativo que nos hace crecer como seres humanos”¹⁴, por ello, el pedagogo, que es el profesional de la educación laboral, es quien asesora a las empresas para que además de una reingeniería de programas, métodos, sistemas, procesos y procedimientos, promueva estrategias para que

¹² *Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano*. 1995. p. 12

¹³ Deal, Terrence et al. *Culturas Corporativas*. México: SITESA. 1986. p. 6, 139.

¹⁴ Durán Ramos, Teresita. —La administración educativa como área de trabajo pedagógico”. *Paedagogium*. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 5, No. 29, sep-oct 2006. p. 5

el capital humano de la empresa aprenda a aprender, aprenda a hacer y aprenda a ser, y por lo tanto se alcancen los objetivos de la organización.

Asimismo, el educador laboral es un facilitador de cambio cultural y un promotor de procesos de comunicación para que sean superados los obstáculos que se presentan naturalmente en la interrelación entre los integrantes de los equipos de trabajo y para que los resultados esperados se den con mayor facilidad y con menos desgaste personal y organizacional. El pedagogo cuenta con un sustento filosófico, teórico y técnico del proceso enseñanza aprendizaje y puede convertirse en un asesor para verificar que los objetivos de crecimiento de la empresa, a través de la formación se cumplan, por ello la pedagogía laboral sustenta que —al primera tarea y la más nuclear del educador laboral es la de enculturar al trabajador”: transmitir la cultura de la empresa. La segunda ser un facilitador de cambio para darle valor (competitividad) al trabajador.¹⁵

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Como sabemos, la fuerza motriz de cualquier economía es la producción y quien la realiza son las industrias, las empresas, los empresarios, y los empleados o trabajadores que contratan. En cualquier nación esta fuerza industrial, empresarial y laboral, se constituye en uno de los pilares más importantes para su desarrollo.

México es un país cuyo historial empresarial se ha centrado en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Con base en los datos registrados en el resumen general de los censos económicos del 2009, se reporta que en México, el total de empresas identificadas por el INEGI es de 3,550,472 de las cuales el 95.05% son micro empresas, el 3.95% pequeñas empresas y 0.49%

¹⁵ Pineda, Pilar. Op.cit. p. 106

medianas empresas. Datos publicados en 1997, afirman que el 90% de ellas son de carácter familiar.¹⁶

Como en México casi la totalidad del mercado laboral al que puede acceder el pedagogo laboral es una empresa familiar, se describen algunas de sus características: generalmente el control accionario y la dirección de la organización están en manos de miembros de una sola familia. Es una empresa que busca que la siguiente generación continúe con su control y operación. Erróneamente suelen ser consideradas empresas pequeñas, pero es posible encontrarlas de cualquier tamaño. Ejemplo de Empresas familiares en México, son TELEVISIA, Grupo AZTECA, BIMBO, etc.

Algunas de las debilidades con los que se enfrentará el formador laboral cuando se acerque a este tipo de empresas pueden ser:

- a. El nepotismo, el cual se manifiesta cuando son dirigidas por varios miembros de la familia que no tienen vocación, interés o capacidad.
- b. El “enfudamiento”, es decir, que los responsables de los departamentos los consideran sus feudos y actúan como si fueran de su propiedad e impiden la participación de los colaboradores.
- c. La autocracia y el paternalismo son dos fenómenos más que se presentan cuando un padre más que un director ejerce el liderazgo en la organización y el ascenso en la misma depende de los lazos sanguíneos o por las relaciones más que por un trabajo eficaz y productivo.

¹⁶ Kuhlman, Roberto. “Negocios vs. Familia”. Entrepreneur. Vol. 5, no. 12, pp. 28-29. Citado en el Boletín Electrónico del ITAM, en el artículo: “Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana”. Revista Dirección Estratégica. Kiyo Kajihara. Octubre 1997. Diciembre. No.1 Año 1. [9 febrero 2011]

- d. La parálisis directiva y la resistencia al cambio. El director general permanece décadas en su cargo y esto puede conducir a una inercia tanto en los puestos directivos como en la operación de la empresa.
- e. Manipulación familiar. La influencia familiar negativa y el chantaje afectarán el desempeño en la organización.
- f. Contratación de profesionales poco calificados. Se suele presentar porque muchas de ellas no cuentan con los recursos necesarios para contratarlos, o también por temor del dirigente o de los miembros de la familia, a ser opacados con personal más capaz que ellos.

Sin embargo, también encontrará fortalezas:

- a. Relaciones de afecto que pueden generar más confianza y entrega.
- b. Compromiso hacia la organización. Esta variable está asociada con la productividad
- c. Visión de largo plazo. Como el fundador tiene el sueño de ser continuado por su descendencia, su horizonte de planeación es a largo plazo.
- d. Vocación y oficio. Desde la primera infancia los hijos escuchan comentarios sobre el negocio, lo conocen y aprenden el oficio desde chicos, esto hace que desarrollen la vocación que la organización requiere.
- e. Rapidez en la toma de decisiones ya que no existe tanta formalidad y los directivos toman decisiones relevantes en pocos minutos.

- f. Permanencia. La rotación es muy baja, y aunque se presenten situaciones difíciles, los ejecutivos familiares están más dispuestos a tolerarlas con tal de seguir en la empresa.¹⁷

Otros ámbitos en los que el profesional de la educación laboral puede prestar sus servicios de formación y consultoría son las Secretarías de Estado, las Empresas Paraestatales y las Privadas. La Empresa Paraestatal es un organismo, centro, compañía, organización, asociación o agencia que por delegación del Estado, coopera con los fines de éste sin formar parte de la administración pública. Una característica importante es que aunque sus propósitos y resultados políticos, sociales y económicos forman parte de la regulación del país por parte del Estado, su administración es independiente del gobierno. Por eso, el término paraestatal significa paralelo al Estado, lo cual no debe confundirse con la gobernabilidad total, como es el caso de las secretarías y comisiones nacionales.

En el reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales¹⁸, se exponen algunos artículos referidos a este tipo de organismos; transcribo los más representativos:

ARTÍCULO 31. En la evaluación de la gestión de las entidades deberá tomarse en consideración de manera preponderante el grado de cumplimiento de los propósitos para los que fueron creadas, distinguiendo, en los términos de este artículo, las Entidades de Servicio Institucional, de las Empresas Públicas.

Sin perjuicio de lo anterior, los parámetros que se establezcan para verificar, medir y evaluar el desempeño de las entidades, deberán considerar el grado de eficacia, eficiencia y productividad con el que hayan alcanzado sus metas y objetivos.

¹⁷ Belausteguigoitia Rius, Imanol. “La singular dinámica de las empresas familiares en Latinoamérica”. México: ITAM. CEDEF. www.cedef.itam.mx. [18 enero 2011]

¹⁸ Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Última reforma 23 enero 2001. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFEP.pdf. p. 10 [12 enero 2011]

Para los efectos de este artículo, se entenderá por

- I. Entidades de Servicio Institucional, aquéllas que cumplen una clara función social, mediante la prestación de servicios públicos, la realización de actividades de promoción del desarrollo, de investigación, salud y educación, el cumplimiento de una función de regulación del mercado, distribución del ingreso o bien de desarrollo social o regional, y
- II. Empresas Públicas, a las que en virtud del tipo de bienes o servicios que producen, tienen objetivos preponderantemente económicos y que en consecuencia se sujetarán a criterios de rentabilidad financiera.

Las empresas privadas son aquellas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados y la administración de sus recursos y del trabajo pretende producir bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad o país, por otro lado, buscan redituar ganancias y generalmente cuentan con un área que gestiona y realiza la formación y el desarrollo de su personal, por ello, el pedagogo tiene un gran campo de actuación en este tipo de empresas ya que puede definir, gestionar, controlar, diseñar, organizar y dar soporte a la formación de programas de formación, y subir escalones en la estructura de la organización hasta ocupar un puesto a nivel ejecutivo para planificar y realizar las acciones formativas.

CAPÍTULO II

LA FORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La educación laboral que tiene como propósito de estudio la formación en las organizaciones plantea que a lo largo de la historia ha existido una relación entre la educación y el trabajo; pero fue a partir de 1910 que las grandes empresas, sobre todo del sector automotriz, inician la capacitación en línea y crean las primeras secciones de educación y formación. En Estados Unidos y durante la Segunda Guerra Mundial, en la industria armamentista surge la necesidad de formar a los nuevos trabajadores y como resultado se crean departamentos o centros de formación que son liderados por un Director Ejecutivo. Es en la década de los setenta y por influencia de los postulados del Desarrollo Organizacional que se crean los departamentos de “Desarrollo de Recursos Humanos”, los cuales entre sus funciones realizan la sistematización de la formación laboral.¹⁹

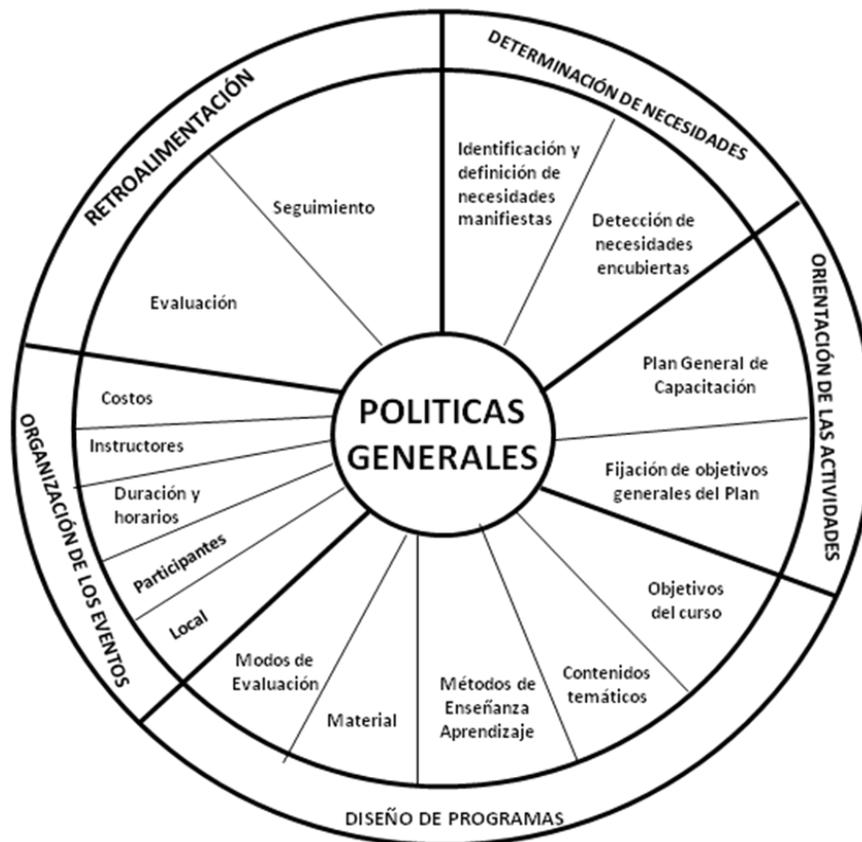
Estos departamentos integrados a los objetivos, políticas y necesidades de la organización son los responsables de planear, organizar y controlar todo el proceso de formación laboral. Para realizar los planes y programas previstos es necesario considerar las etapas que conforman el proceso:

1. Identificar y definir las necesidades de formación o de capacitación manifiestas y encubiertas.
2. Definir la orientación de las actividades: Elaborar el Plan General de Formación y determinar sus objetivos.
3. Diseñar los programas: Redactar los objetivos de los cursos y talleres, describir los contenidos, métodos y materiales.
4. Organizar los eventos de formación y desarrollo.
5. Retroalimentar el proceso.

¹⁹ Pineda, Pilar. Op. cit. p. 50

Estas etapas se sintetizan en el siguiente esquema:²⁰

PROCESO PARA ADMINISTRAR LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA



Vamos a describir un poco más a fondo cada una de las fases del proceso:

Etapa 1. Identificar y definir las necesidades de formación manifiestas y encubiertas.

La palabra necesidad está relacionada a una carencia junto al deseo de satisfacerla. En el caso de las empresas cuando se habla de necesidades de capacitación o formación se refiere a las diferencias de conocimientos y

²⁰ Rodríguez Estrada. Mauro et al. *Administración de la Capacitación*. Serie Capacitación Efectiva. México; McGraw-Hill.1990. p. 61

habilidades que existen entre el perfil exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan, también puede ser el desempeño debido y el previsible de las personas que van a ocuparlo.

Existen diferentes tipos de necesidades: las necesidades manifiestas, éstas son tan evidentes que no necesitan identificarse a través de una investigación formal; algunos ejemplos de ellas son: personal de nuevo ingreso, promociones, cambios en lineamientos estratégicos, cambios en procedimientos, en equipo de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglamentos. Por su parte las necesidades de capacitación encubiertas son aquellas que señalan un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que precisa de un estudio diagnóstico para encontrar lo que las originó. Por ejemplo, baja en los resultados de productividad esperados de un departamento, objetivos no cumplidos, clima organizacional tenso, liderazgo ineficiente, etcétera.²¹

También existen otros tipos de necesidades por ejemplo: urgentes, a corto plazo, de desarrollo, a largo plazo, necesidades organizacionales, ocupacionales, individuales, necesidades de conocimientos, habilidades o actitudes, de manejo de equipo, materiales, necesidades de desarrollo personal y de aspectos técnicos específicos del puesto. Por ello es indispensable contar con una metodología y las técnicas apropiadas para su detección que incluya, partir de los síntomas para identificar los verdaderos problemas, la investigación de áreas críticas para diseñar herramientas e instrumentos confiables para el levantamiento de la información.

Las herramientas o instrumentos para la detección de necesidades de formación son muchos y diversos, pero en general tenemos: inventarios de recursos humanos, inventarios de habilidades, tarjetas de opinión, cuestionarios sobre el

²¹ Resa Trosino, Jesús Carlos. *El ABC del Coach y del Mentor y también del Facilitador de procesos de aprendizaje*. México: Panorama Editorial. 2006. p. 131

comportamiento del liderazgo, entrevistas, listas de verificación, registros de quejas, diagnósticos del ambiente laboral, discusiones en grupo, etcétera.

Una vez recolectada la información hay que interpretar los datos, y elaborar un reporte que incluya la descripción detallada de la problemática encontrada, las actividades que se sugiere para resolver los inconvenientes identificados, y describir el modelo de intervención o de formación que se sugiere, para que con base en esta información se diseñe el plan institucional de formación.²²

En resumen, podemos decir que para que un programa de formación tenga rumbo y éxito tiene que iniciar con un análisis de necesidades a todos los niveles: de los componentes organizacionales que pueden afectar el rendimiento de las personas que ocupan los puestos, de las tareas que se realizan en los puestos de trabajo, y el análisis de las diferencias individuales en conocimientos, habilidades, actitudes y valores que necesitan ser atendidas por el programa de formación.²³

Etapa 2. Definir la orientación de las actividades: Elaborar el Plan General de Capacitación y determinar sus objetivos.

Con base en la tecnología educativa todo plan general de capacitación o formación laboral tiene como características importantes ser amplio, ambicioso, flexible, bien definido y estar especialmente desglosado. Para lograrlo, los ejecutivos encargados de la formación tienen que realizar las siguientes tareas:

²² Parcerisa, Artur. *Didáctica en la educación social. Enseñar y aprender fuera de la escuela*. Barcelona: Graó. 2007. p. 85

²³ Llorens Gumbau, Susana. "Detección de Necesidades Formativas: Una clasificación de instrumentos". www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi2/detecci.pdf. 1993. 18 p. [26 febrero 2011]

- a. Redactar los objetivos del plan con base en los propósitos generales y específicos de los cursos, talleres o conferencias que se realizarán,
- b. Incluir la estructuración de los contenidos, el diseño de las actividades didácticas, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que se utilizarán,
- c. Incorporar los materiales de apoyo y
- d. Elaborar o determinar los instrumentos de evaluación que se necesitarán para dar seguimiento al proceso.

Generalmente los administradores de la formación son personas que no han tenido una preparación pedagógica, esto se convierte en un importante nicho de mercado para el pedagogo, quien por sus conocimientos sobre los principios del proceso enseñanza-aprendizaje es el profesional idóneo para orientar los trabajos de formación en la empresa.

Como ejemplo de estos postulados que promueve la educación laboral, sintetizamos los principios que Juan Ignacio Pozo Municio nos presenta y a los que nombra: Los diez mandamientos del aprendizaje:²⁴

1. Fomentar el interés de lo que se aprende adecuando los contenidos a los conocimientos y capacidades previas de los educandos y proporcionar información precisa y útil de los errores que cometen durante el proceso.
2. Considerar que para aprender algo nuevo se cambia lo que ya se sabe, por lo que es necesario vincular las tareas de aprendizaje a los contextos y conocimientos cotidianos haciendo que los educandos reflexionen y discutan en actividades de aprendizaje cooperativo.
3. Seleccionar y secuenciar los contenidos nuevos destacando lo nuevo y relevante y consolidando lo ya sabido
4. Llevar a los educandos a que condensen y automaticen la información que les servirá en un futuro inmediato.

²⁴ Pozo Municio, Juan Ignacio. Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje. Madrid; Alianza Editorial. 2007. P. 383

5. Diseñar actividades para que un contenido se adquiriera a través de varias rutas y tareas diferentes, con ello se facilita la conexión con otros aprendizajes, su recuperación y transferencia a nuevas situaciones y contextos.
6. Diseñar la instrucción buscando transferirlo al trabajo cotidiano.
7. Para darle significado a lo aprendido es conveniente que el formador relacione los conocimientos entre sí y lleve al educando, a través de la reflexión y la toma de consciencia a que relacione unos conocimientos con otros. Es importante mostrar el uso de estrategias de organización del conocimiento.
8. Es fundamental que el educador fomente tareas que induzcan al educando a buscar sus propias respuestas a través de la reflexión de modelos o teorías.
9. Para alcanzar los objetivos de aprendizaje, el educador diseñará tareas abiertas y de cooperación para llevar paulatinamente al educando a tomar decisiones, resolver conflictos, buscar alternativas de solución y de ayuda mutua.
10. Ir transfiriendo progresivamente a los educandos, la planificación, organización y control de su propio aprendizaje, a fin de que cuando el formador ya no esté presente, sea él mismo quien autorregule su formación.

En 1990 la American Psychological Association, solicitó a un grupo de investigadores que determinarán cómo la motivación y las diferencias individuales pueden contribuir de modo directo a mejorar el rendimiento de los estudiantes. Una comisión dirigida por Bárbara McCombs conjuntamente con investigadores integrantes de psicología, educación y otras disciplinas relacionadas, en el documento elaborado —Lerner-Centered Psychological Principles (principios psicológicos centrados en el aprendiz), expresan doce principios fundamentales que proporcionan una perspectiva de los factores que influyen para que las personas aprendan. Estos principios constituyen un marco

sistémico para tomar decisiones sobre contenidos, entorno y oportunidades para que se dé el aprendizaje durante la formación de adultos. También los presentamos ya que representan otros aspectos indispensables a considerar en el proceso de formación:²⁵

Primer principio: *La naturaleza del proceso de aprendizaje*. El aprendizaje es un proceso natural de consecución personal de metas significativas, y es activo, voluntario e internamente mediado; es un proceso de descubrimiento y construcción significativa a partir de la información y la experiencia, filtradas a través de las percepciones, los pensamientos particulares del que aprende.

Segundo principio: *Metas del proceso de aprendizaje*. El aprendiz busca crear representaciones de conocimiento congruentes y significativas independientemente de la calidad de los datos de que disponga.

Tercer principio: *La construcción del conocimiento*. El aprendiz relaciona la información nueva con la ya existente y se orienta hacia futuros conocimientos de tal manera que le confiere un significado único y personal.

Cuarto principio: *Pensamiento de orden superior*. Las estrategias de orden superior como <reflexionar sobre el pensamiento> —para supervisar y controlar las operaciones mentales— facilitan el pensamiento creativo y crítico y el desarrollo de la pericia.

Quinto principio: *Influencias motivacionales en el aprendizaje*. La profundidad y la amplitud de la información procesada, así como el qué y el cuánto se aprende y recuerda, son influidos por: a) la autoconciencia y las creencias que cada uno mantiene acerca del control, la competencia y la capacidad de uno mismo; b) la claridad y relevancia de los valores, intereses y metas personales; c) las

²⁵ McComb, Barbara L, et al. *La clase y la escuela centradas en el aprendiz*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2000. p. 20-21

expectativas individuales de éxito o fracaso; d) el afecto, la emoción y los estados de ánimo en general; y e) la motivación resultante para aprender.

Sexto principio: *Motivación intrínseca hacia el aprendizaje*. Los individuos son curiosos por naturaleza, y disfrutan aprendiendo cosas nuevas, pero ciertas condiciones y emociones negativas intensas (por ejemplo: inseguridad, temor al fracaso, timidez, y temor al castigo corporal, al ridículo o a las etiquetas estigmatizadoras) truncan este entusiasmo.

Séptimo principio: *Características de las tareas de aprendizaje potenciadoras de la motivación*. La curiosidad, la creatividad y los pensamientos de orden superior son estimulados por tareas de aprendizaje que tengan una utilidad real y presenten un grado óptimo de dificultad y novedad para cada estudiante.

Octavo principio: *Restricciones y oportunidades evolutivas*. Los individuos progresan superando estadios de desarrollo físico, intelectual, emocional y social que se dan en función de una conjunción de factores genéticos individuales y de factores ambientales.

Noveno principio: *Diversidad social y personal*. Las interacciones sociales y la comunicación con los demás en un entorno formativo flexible, diverso (en cuanto a edad, cultura, entorno familiar, etc.), y adaptativo facilitan el aprendizaje.

Décimo principio. *Aceptación social, autoestima y aprendizaje*. El aprendizaje y la autoestima aumentan cuando los individuos mantienen relaciones respetuosas y amables entre sí, aprecian su potencial, la singularidad de sus dotes y se aceptan como individuos.

Undécimo principio: *Diferencias individuales en el aprendizaje*. Aun cuando los principios básicos del aprendizaje, la motivación y la instrucción efectiva se aplican a todos los aprendices (sin importar la etnia, raza, género, capacidad

física, religión o nivel socioeconómico), los aprendices presentan diferentes habilidades y preferencias sobre los modos y estrategias de aprendizaje. Estas diferencias se hallan en función del ambiente (aquello que se aprende y transmite en diferentes culturas u otros grupos sociales) y la herencia (aquello que se desarrolla de modo natural en función de los genes).

Duodécimo principio: *Filtros cognitivos*. Las creencias personales, los pensamientos y los conocimientos surgidos de las interpretaciones y el aprendizaje previo conforman la base individual para la construcción de la realidad y para la interpretación de las experiencias vitales”.

Como ya se mencionó, para desarrollar el Programa de Capacitación es importante tomar en cuenta las características de los participantes a formarse ya que como adultos tienen diferentes experiencias, costumbres, hábitos, opciones y preferencias; sus actitudes están originadas por sus valores, intereses y necesidades específicas. Además, es indispensable no olvidar que a un adulto le interesa aprender aquello que expresa en sus necesidades y expectativas, que evalúa la trascendencia de la formación en función de su propia percepción personal y que no le gusta ser tratado como escolar.

Asimismo, vale reiterar que el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y cuando se le permite que interactúen sus sentidos, se refuerza su proceso para incorporar nuevos conocimientos. También es sabido que como resultado de la participación se aprende de manera más rápida y se puede recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso.

Etapa 3. Diseñar los programas: Redactar los objetivos de los cursos y talleres, describir los contenidos, métodos y materiales.

Antes de cualquier actividad para diseñar los programas o cursos de formación, es necesario definir los objetivos particulares que se quiere alcanzar con cada acción específica de formación laboral. Por un lado esto le sirve al diseñador para poder evaluar el impacto de los cursos que ofrece en la institución, y por el otro, al participante para que al conocerlos antes o al principio del evento, aumente su interés, comprensión y esfuerzo al formarse.

Posteriormente, se tiene que llevar a cabo la estructuración de los contenidos, la cual tiene que incluir los conocimientos, habilidades, actitudes, y valores que se busca adquiera el sujeto, y con ello lograr los objetivos de aprendizaje planteados previamente. Para facilitar el aprendizaje, el contenido debe tener una secuencia progresiva en los temas, ir de lo general a lo particular, y de lo concreto a lo abstracto.

Una formación laboral efectiva se apoya en las técnicas didácticas o técnicas grupales ya que sirven para educar en la convivencia, —enseñan a pensar activamente y a escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones para los problemas, tratan de conseguir que los individuos se desarrollen, crezcan, maduren, establezcan nuevas formas de relación, estimulen y organicen el aprendizaje, y ejerzan la función de guía”.²⁶

Bajo esta perspectiva las técnicas didácticas son las actividades organizadas para facilitar el proceso y la consecución de los objetivos específicos de aprendizaje. Propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la

²⁶ Cázares González, Yolanda María. *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*. México: Trillas. 2004. p. 23

responsabilidad de los participantes durante el proceso; y son el enlace entre los participantes, el contenido y el facilitador.

Hay muchas y muy variadas, están las participativas que son las que promueven la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, otro impacto positivo es que incrementan la retención, la creatividad y por lo tanto el aprendizaje. Entre las más funcionales y eficaces podemos utilizar: la tormenta de ideas, los corrillos, Philips 6/6, plenaria o foro, escenificaciones, demostración-ejecución, preguntas exploratorias, estudio de casos y juego de negocios.

También están las no participativas o receptivas como la conferencia, simposio, panel, la mesa redonda o el diálogo frente al grupo. A través de estas técnicas los integrantes del grupo pueden recibir información pero su participación activa es escasa.

El formador puede emplear también las técnicas vivenciales cuyo propósito principal es que los participantes aprendan a través de la experiencia y del juego. Este tipo de dinámicas están diseñadas como actividades estructuradas que cubren propósitos específicos para generar aprendizaje significativo dentro de un ambiente de alegría y diversión. Existen un sinnúmero de juegos estructurados y han sido diseñados entre otras cosas para generar comunicación inter grupal, liderazgo, retroalimentación, ruptura de hielo, toma de decisiones, etcétera.²⁷

El material de apoyo es un recurso indispensable para fortalecer el trabajo de formación ya que gracias a él se explica, demuestra e ilustra, se puede dar realce a la información, se facilita el proceso de comunicación del formador con los participantes, es un medio para acercar a los participantes con la realidad y

²⁷ Acevedo, Alejandro. *Aprender Jugando 1. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México: Trillas. 1993. p. 11

puede cumplir diferentes funciones según como se use. Hay muchos tipos de materiales de apoyo , están los que aportan información a través de documentos escritos, murales, canciones, o fichas; de uso colectivo como pueden ser las presentaciones motivacionales, láminas que incluyan graficas o información conceptual, películas, y materiales; de uso individual: hojas impresas con información para lectura o ejercicios, el propio manual del participante, etc.

Otro recurso actual e importante son las TIC's (Tecnologías de la información y la comunicación). Son una fuente de innovación pedagógica para llevar a los educandos a —~~pesar~~ de forma crítica y autónoma, sepan resolver problemas, comunicarse con facilidad, reconocer y respetar a otros, trabajar en colaboración".²⁸ Su utilización es uno de los retos importantes para que el pedagogo formador facilite el aprendizaje, por ello la necesidad de actualizarse constantemente en su manejo para aplicarlo en un entorno de enseñanza y aprendizaje virtual.

Por último, hay que evaluar el proceso de formación, y aunque es la etapa menos cuidada en las organizaciones, es indispensable aplicar los instrumentos de evaluación para medir el progreso logrado en el —~~proceso~~ de enseñanza aprendizaje en el aula. En estos cuestionarios generalmente se incluye el análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos utilizados, del alcance de los objetivos, del aprovechamiento del aprendizaje, del seguimiento de los procesos formativos y su aplicación en el puesto de trabajo, del costo-beneficio por evento, e incluso por participante, etc.²⁹

²⁸ Sancho Gil, Juana. *Tecnologías para transformar la educación*. Madrid: Akal, 2006. p. 23

²⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos. *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama. 2007. p. 18

Etapa 4. Organizar los eventos de capacitación.

Para alcanzar los objetivos previstos en el plan de formación para cada curso o taller, el gerente o administrador tendrá que planear los requisitos indispensables por cubrir antes, durante y después del evento, que son:

1. Conocer quiénes serán los participantes, cuántos se podrán incluir, su edad, puesto, horario de trabajo, etc.
2. El lugar en donde se llevará a cabo el evento, su ubicación, el tamaño, la iluminación, acústica, y mobiliario.
3. Las fechas en las que se va a impartir el o los cursos. Elaborar un calendario que incluya los horarios disponibles.
4. Seleccionar a los instructores que impartirán los cursos, estos pueden ser internos (personal de la misma empresa) o externos a la institución y que ayudan a —evitar la ceguera de taller” -enfermedad empresarial que puede conducir a las compañías a crisis insuperables-.³⁰
5. Con base en el presupuesto asignado, evaluar los costos de honorarios de los formadores, así como la renta de aulas, equipo, alimentación, hospedaje, etcétera.
6. Identificar el mejor canal de difusión del programa, tanto hacia los jefes como a los participantes mismos.
7. Durante el evento, tener preparadas las carpetas con el material para cada participante, los canapés y bebidas para los recesos que se van a incluir. Si el curso está diseñado para darse todo el día, seleccionar el menú para la comida, ver la posibilidad de algún refrigerio para solemnizar la clausura, y tener presente las evaluaciones, los diplomas o reconocimientos.
8. Si se trata de formación a distancia mediante el uso de las TIC, verificar que los recursos que se necesitan para el curso o taller estén completos y

³⁰ Castañeda Martínez, Luis. *Implementación. El arte de convertir los planes de negocio en resultados rentables*. México: Ediciones Poder. 2005. p. 99

monitorear que las páginas asignadas para los foros de discusión o formación, así como los docentes, formadores o mentores se puedan comunicar sin limitaciones espacio-temporales.

9. Llevar controles, registro y elaborar una estadística por curso.

Etapa 5. Retroalimentar el proceso.

En esta última fase el administrador de la formación, con el propósito de tomar decisiones para mejorar los cursos y el Plan de Formación, determinará, a través de una evaluación sistemática y continua la efectividad del programa, conocerá la calidad del diseño, la eficacia en la coordinación y desarrollo de los cursos, el cumplimiento de las expectativas de los participantes, su opinión acerca de los eventos, el grado de conocimientos adquiridos, y de alguna forma evaluará los resultados tangibles en cuanto a la relación coste/beneficio de la formación. También es necesario valorar si se cubrieron las necesidades identificadas durante la etapa 1, para de lo contrario, considerarlas en la nueva DNC.³¹

Una vez obtenida la medición de resultados por curso, área de trabajo, o segmento ocupacional, se podrá dar seguimiento al Programa de Formación y retomar los aspectos que se tienen que renovar, aquellos que se van a mantener y los que hay que cambiar para el futuro proyecto. Este tipo de evaluación se realiza generalmente cada año.

A manera de conclusión diremos que las fases anteriormente descritas nos delimitan los aspectos que se presentan dentro del proceso para ser examinados por el profesional de la pedagogía laboral, además de las funciones que no han sido incluidas en esta descripción pero que como resultado de varias

³¹ Reza Trosino, Jesús Carlos. Op.cit. 2007. p. 15

investigaciones realizadas en la última década, Silvia Bou Miro (consultora asociada de Formaccio) describe como también sustanciales:³²

1. Soporte a la docencia.
2. Orientación, tutoría y seguimiento de los participantes.
3. Consultoría de la formación y de los procesos de cambio.
4. Análisis de costes y financiación de la formación.
5. Investigación.

2.1 PAPEL DEL PEDAGOGO COMO FACILITADOR DE APRENDIZAJE

La formación laboral es una actividad que está dirigida a los adultos que llegan a un aula de capacitación habiendo ya desarrollado y adquirido conocimientos académicos o prácticos, se han formado en una familia, tienen experiencia profesional y laboral, y por lo tanto se presentan ante este proceso con una serie de expectativas muy particulares y orientadas a su propio crecimiento personal y laboral. Por lo tanto el formador debe utilizar los medios y actividades que ya han sido experimentados y probados en la enseñanza para adultos y que rompen con los utilizados frecuentemente en la enseñanza tradicional.

Como ya se mencionó, para que un curso de capacitación sea eficiente, es conveniente que el formador funcione como un facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que él no es el centro del evento, sino el promotor del aprendizaje. Por otro lado, la clase tradicional es reemplazada por reuniones de participación activa, los tradicionales exámenes en la mayoría de los casos no existen, los medios de evaluación del aprendizaje que se emplean son a través de ejercicios, conclusiones, productos realizados, comportamientos observables, etcétera.

³² Pineda, Pilar. Op.cit. p. 277- 279

Los participantes aprenden tanto del instructor como de otros participantes, pero fundamentalmente de la experiencia, y uno de los retos del formador es sensibilizarlos de los beneficios que obtendrán al participar en el curso o taller que ha organizado la empresa para su crecimiento, facilitar su participación y despertar su necesidad natural por conocer y aprender. En muchos cursos se da el caso de que el adulto es obligado por sus jefes inmediatos a formarse, quizá porque su inexperiencia o actitud están afectando el proceso productivo, esta situación que se presenta constantemente, es necesario aclararla y elaborarla al inicio de toda sesión educativa, de lo contrario, se convertirá en un bloqueo dentro del proceso mismo.

Aunque la gran mayoría de los participantes llegan motivados al curso, pueden tener dudas de su habilidad para aprender o temor a exponerse al ridículo, por ello, el formador tiene que encontrar la manera de brindar factores de motivación dentro de estos procesos, y realizar las actividades pertinentes para facilitar que los participantes cubran las expectativas de seguridad que todos los seres humanos tienen al inicio de una sesión de formación, ante nuevas experiencias, además de la necesidad de ser aceptados y reconocidos.

Durante este proceso también se expresan sentimientos, emociones y actitudes, muchos de ellos apoyan el trabajo del facilitador, pero pueden presentarse algunos que son considerados bloqueadores del aprendizaje. En ocasiones estos obstáculos no pueden ser controlados por el instructor, por ejemplo, el que un participante no haya dormido la noche anterior lo mantendrá distraído, desorientado e incluso desmotivado. Cuando se observan este tipo de comportamientos es necesario investigar qué es lo que lo está causando para poder darles una canalización apropiada. Por otro lado, hay otros bloqueos que si pueden ser previstos y que es indispensable controlar para que el proceso de aprendizaje del adulto sea eficaz y de los cuales ya hemos hablado como son el aburrimiento y la confusión.

Mi experiencia en el trabajo con grupos me ha llevado a reconocer que cuando los participantes proyectan emociones como el temor y la irritación difícilmente están en condiciones de aprender. Como sabemos son emociones que —~~actúan~~ actúan como bloqueadores del aprendizaje y en lugar de modificar los marcos de referencia para restablecer el equilibrio emocional (autoconciencia emocional, autocontrol emocional), se reprimen y almacenan en el sistema psíquico, en el cual <ocupan memoria> y van limitando su capacidad”³³. Un adulto aprende mejor siempre que está alerta, atento y motivado y si está desanimado o enojado ya sea por problemas familiares, del trabajo o personales, aprende poco y su capacidad para captar conceptos y aceptar nuevas ideas o conocimientos decae a niveles muy bajos. Por ello, para que exista un aprendizaje efectivo el formador observará cualquier detalle que manifieste enojo o irritación para eliminarlos antes de iniciar las sesiones de formación.

2.2 EL CLIMA DE APRENDIZAJE

Durante la educación laboral es primordial crear un clima apropiado de aprendizaje. También puede conocerse como atmósfera, y se refiere a la disposición de ánimo ante el aprendizaje. Este clima se encuentra condicionado por factores internos y externos. Entre los componentes internos se incluyen la comunicación, la situación emocional presente en cada uno de los integrantes, las expectativas con las que llegan al evento, la estructura organizacional, etcétera. Entre los elementos externos se pueden mencionar la conformación del grupo, las oportunidades de desarrollo, la aceptación de los integrantes del grupo dentro de la empresa. El producto de todos estos componentes puede generar un clima de cordialidad, tensión, formalidad, libertad, autoritarismo, etc.

³³ García, César et al. *Educación la mirada. Arquitectura de una mente solidaria*. Madrid: Narcea. 2006. p. 72

Para crear el clima de trabajo favorable para el aprendizaje, el facilitador necesita:

- ⇒ Estimular un claro y evidente intercambio acerca de los objetivos reales y realizables del curso. Dichos objetivos deben correlacionarse con los objetivos personales de los participantes, para lo cual debe promoverse una discusión en grupo para retomarlos en un único objetivo para que realmente "pertenezca" tanto a los participantes como al instructor.

- ⇒ Desarrollar claras "normas de convivencia". El grupo necesita saber, por ejemplo: Bajo qué condiciones se permite realizar preguntas o hacer observaciones sobre el tema que se está tratando, quién establecerá los criterios de interrelación: el líder, el grupo o todos en común, si pueden tener todos la oportunidad de participar y ejercer algún modo de liderazgo, o cuáles son las directrices respecto al cumplimiento de asignaciones, etcétera. En la medida en que se van diluyendo estas incógnitas, comienzan a emerger las pautas de convivencia del grupo; para que se clarifiquen es recomendable que estas reglas sean desarrolladas gradualmente por el formador y los participantes a través de un trabajo en común.

- ⇒ Para que el aprendizaje se dé a partir de sus propias experiencias, los participantes deben evaluar constantemente sus esfuerzos, efectuar nuevamente algunas asignaciones y reelaborar o reajustar sus objetivos. Es absoluta responsabilidad del instructor brindar oportunidades para esta constante evaluación.

⇒ Otro aspecto importante a considerar por el facilitador es que el aprendizaje es cambio, cambio en la conducta personal, que la gente puede aprender conductas desfavorables (abrigar prejuicios o contener nuestro rendimiento) tanto como favorables.... El aprendizaje tiene lugar cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos de pensamiento o las actitudes de un individuo, si no viene con un cambio en la conducta, no sería aprendizaje³⁴ y que los cambios positivos ocurren si se aplican efectivamente las técnicas y recursos didácticos diseñados para la formación de adultos que ya fueron anteriormente descritos.

⇒ En el caso de las nuevas tecnologías que ponen a disposición de los participantes una serie de instrumentos que se adaptan para aquellos que por su distribución geográfica, horario de trabajo, u otras razones, son difíciles de reunir en un aula de capacitación, crear un clima de aprendizaje se convierte en un reto para el formador, quien debe, a distancia, hacer sentir su presencia y apoyo para generar un canal de retroinformación apropiado para que se dé el aprendizaje autónomo.

2.3 ACCIONES DIDÁCTICAS PARA FAVORECER EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Aspectos a cuidar por el formador laboral:³⁵

1. Despertar y conservar la atención grupal.
2. Utilizar adecuadamente su comunicación no verbal.

³⁴ Steph P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. 2004. p. 43

³⁵ Rodríguez Estrada, Mauro, et al. *Formación de Instructores*. México: McGraw-Hill. 1996. p. 91-97

3. Emitir mensajes claros, precisos y sencillos.
4. Evitar utilizar términos vagos, ambiguos o muletillas.
5. Dar instrucciones claras y precisas para la realización de las diferentes tareas.
6. Estar consciente de que puede estar equivocado o no contar con toda la información, y que promoverá un impacto positivo si acepta estos límites.
7. Respetar la individualidad de los participantes y evitar censurar su personalidad, y sus opiniones hasta donde sea posible. Buscar la objetividad en todo momento.
8. Captar los mensajes no verbales de los individuos y del grupo para que pueda aclarar las reacciones de los participantes.
9. Evitar manipular al grupo para que acepte sus opiniones como las únicas válidas.
10. Administrar el tiempo para cubrir los objetivos de aprendizaje.
11. Integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos de aprendizaje propuestos.
12. Adelantarse a los acontecimientos y a los problemas.
13. En todo momento utilizar su capacidad de observación para detectar el estado emocional del grupo para poder resolver los conflictos que llegaran a presentarse.
14. Manejarse con ética profesional y ser ejemplo de lo que predica.

CAPÍTULO III.

ESTRUCTURA DE UN CURSO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

3.1 ANTECEDENTES

Desde que egresé del Colegio de Pedagogía, adscrito a la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, en el año de 1986, he trabajado en diversos proyectos orientados a desarrollar programas de formación y desarrollo de personal en diferentes empresas privadas y gubernamentales.

Esta trayectoria profesional inició en Banco Nacional de México y ocupé el puesto de Coordinador de Capacitación en la Gerencia de Desarrollo de Ejecutivos, área que se especializaba en cubrir los requerimientos de formación de los altos ejecutivos y directivos del banco. También tuve la oportunidad de coordinar y diseñar cursos de formación corporativos que se impartían a todo el personal de la Institución a nivel nacional. Esta actividad de consultor y formador la sigo realizando a la fecha pero como profesional independiente.

A lo largo de estos años he diseñado manuales para los participantes y para los instructores, y también e impartido varios cursos de formación orientados a desarrollar conocimientos, habilidad, actitudes y redescubrir valores, para que el personal de las empresas trabaje con mayor eficiencia y eficacia. En algunos proyectos esta actividad también la realicé conjuntamente con otros formadores o consultores especialistas en diferentes materias.

Esta experiencia profesional en el entorno de la educación laboral y del Desarrollo Organizacional me ha permitido concluir que la labor más importante del pedagogo en el ámbito laboral es sugerir estrategias que además de enriquecer la productividad en el trabajo, consideren el fortalecimiento de sentimientos constructivos y valores dentro de la institución o empresa. Por otro lado la formación profesional adquirida en BANAMEX me orientó para

establecer desde la perspectiva de la tecnología educativa los criterios mínimos a considerar cuando se diseña tanto el manual para el participante como el material para el instructor; características que quiero compartir en el siguiente apartado de este capítulo como un apoyo al Pedagogo interesado en esta tarea tan apasionante como es la formación laboral.

3.2 DISEÑO DEL CURSO O TALLER

Cuando se diseña un curso de formación es conveniente explicitarlo a través de una carta descriptiva. En ésta se indica de manera sistematizada y secuencial, el rumbo que va a seguir el proceso de enseñanza-aprendizaje. También se expresa lo que se pretende lograr en el curso, la manera en que se va a realizar el proceso, los criterios y medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos, y los medios que se emplearán para evaluar el avance logrado en el camino educativo.

Elaborar la carta descriptiva de un curso, proporciona una serie de beneficios para el educador laboral ya que:

- 1) Le ayuda a tener una visión general de lo que pretende enseñar, y esto le facilita su tarea.
- 2) Le permite planear y organizar en forma más adecuada todas aquellas actividades encaminadas a que su enseñanza sea más efectiva.
- 3) Le proporciona los elementos para estar siempre ubicado, ya que en cualquier momento sabe en forma clara qué tanto ha avanzado y cuánto le falta por recorrer.
- 4) Le da un sentido especial a cada uno de los temas del curso, al ubicarlo dentro de un contexto, y no en forma aislada.
- 5) En aquellas instituciones en las que son varios instructores los que imparten el mismo curso, el plan de las sesiones garantizará que los participantes aprendan los mismos conceptos y bajo la misma secuencia.

Para que la carta descriptiva se convierta en una guía efectiva para el desarrollo del curso, incluye:

1. Nombre del curso, y nombre de la sesión
2. Propósito
3. Temas y subtemas
4. Actividades a Realizar
5. Material requerido
6. Tiempo
7. Observaciones

3.3 MANUAL DEL PARTICIPANTE

El manual para el participante, es uno de los recursos educativos que le permiten conocer y dar seguimiento a su proceso de formación.

Además de incluir los objetivos de aprendizaje, introducción, los temas divididos en apartados, los ejemplos y ejercicios, las actividades que se realizaran durante el proceso, las conclusiones y la bibliografía, es un elemento didáctico sustancial para despertar el interés y la adquisición de nuevos conceptos.

Cuando los cursos se imparten en comunidades o ámbitos alejados o donde es imposible el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, el material impreso es una fuente gráfica que se utiliza para actualizar al participante, para que analice y verifique su avance en el aprendizaje a través de ejercicios o insumos teóricos, y sobre todo para que tenga una visión más completa del tema de estudio.

Para su diseño es recomendable utilizar una redacción clara y coherente, estructurar los temas con una secuencia de aprendizaje para evitar la confusión del lector, procurar que los párrafos que se escriben sean cortos, y para atraer la atención del adulto, utilizar cuadros, esquemas, y gráficos.

Otros aspectos a considerar para el diseño del manual del participante, son:

- a. Para que sea significativo el contenido, que la información seleccionada sea de calidad
- b. Emplear un lenguaje sencillo para facilitar su comprensión
- c. Utilizar colores, dibujos, fotografías, para destacar los conceptos esenciales, cuidando de no exagerarlos para evitar pérdidas en la armonía
- d. Evitar las faltas de ortografía
- e. Que sirva como un apoyo para asimilar conocimientos
- f. Considerar ejercicios o ejemplos que estimulen la atención
- g. Que sirva como un instrumento de acercamiento al contenido del programa
- h. Utilizar el tamaño apropiado de letra
- i. Cuando se utilicen palabras técnicas, definir las.

Es importante aclarar que el manual del participante por sí solo no logrará que el educando asimile el conocimiento deseado, constituye un elemento más del proceso de formación para fortalecer la labor del facilitador.

3.4 MATERIAL DEL INSTRUCTOR

Incluye:

- a. El manual del participante.
- b. La carta descriptiva.
- c. La impresión de la presentación de sus diapositivas.
- d. Cuando sea necesario, la lista de verificación del equipo requerido con sus recomendaciones de uso.
- e. El instrumento de evaluación del curso o taller.

Todo este material se incluye en el siguiente apartado.

3.5 CURSO: “ACTITUD Y CAMBIO EMPRESARIAL”

—En el desarrollo industrial, pronto se evidenció la necesidad de atender a la problemática laboral, no sólo desde la óptica de la ingeniería, en tanto revisión, mejoramiento y control de los procesos productivos en la búsqueda de la eficiencia interna, sino sobre todo desde el papel del ser humano como parte imprescindible del éxito empresarial”³⁶, y durante mi trayectoria profesional he podido constatarlo.

Por ello, como se mencionó en capítulos anteriores, desde 1994, entre los cursos que nos solicitaban las empresas, resaltaban especialmente los dirigidos a mejorar el comportamiento del prestador de servicios, cuya función era atender a los clientes externos. Posteriormente, los administradores de la formación en las empresas demandaban cursos de reingeniería de procesos para mejorar la atención al cliente, pero la problemática seguía vigente.

Desde los años ochenta, los teóricos de la calidad en el servicio con base en la información de Deming e Ishikawa (mencionados en la Introducción de esta tesina), entre ellos Carlzon³⁷, iniciaron un programa para generar un cambio cultural enfocado a la calidad de los servicios, y dentro de este cambio cultural se vio la necesidad de incluir estrategias centradas en la actitud que tenían las organizaciones o empresas hacia los clientes. Esto llevó a redefinir el concepto de cliente, y darle importancia no sólo al cliente externo, sino también al interno, y considerar que mientras no se resuelva la relación cliente-proveedor interno, difícilmente se podrá ofrecer un servicio de calidad al cliente externo.

Esta relación cliente-proveedor interno es una de las relaciones más difíciles de resolver, ya que en ella está inmersa la cultura, manera de actuar, pensar y

³⁶ ³⁶ Durán Ramos, Teresita. “La administración educativa como área de trabajo pedagógico”. Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 5, No. 29, sep-oct 2006. p. 5

³⁷ Carlzon, Jan. *El momento de la verdad*. México: Ediciones Díaz de Santos. 1991. p. 37-38

sentir de los involucrados, y entonces retomamos nuevamente lo que plantea la Dra. Duran sobre el papel del ser humano, como parte imprescindible del éxito empresarial.

El primer curso de —Actitud y Cambio Empresarial” fue diseñado para cubrir uno de los objetivos del plan institucional en Ferrocarriles Nacionales de México y fue impartido a más de 1,200 trabajadores durante la década de los 90’s; después de su venta, se impartió al personal de la Gerencia de Operaciones de la Terminal Ferroviaria del Valle de México. Durante el 2002, como respuesta al plan de formación institucional, en la Subdirección de Abastecimientos y Transportes de LFC, durante cuatro meses, se impartió a los 295 trabajadores y directivos que conformaban el área. A partir de esta fecha, se ha venido ofreciendo e impartiendo en diversas empresas tanto privadas como paraestatales, pero no dentro de una estrategia integral.

Como fruto de esta experiencia profesional, se identificó que la clave para la solución de los conflictos que se dan en la relación cliente-proveedor interno, es favorecer las condiciones para que el trabajador ~~“quiera”~~ hacer su labor de la mejor manera. Y este —querer hacer las cosas” involucra las dimensiones racional y emocional, que cómo describimos en el primer capítulo son los ingredientes esenciales de la actitud humana. Por ello en el curso de —Actitud y Cambio Empresarial” al inicio del curso se destinan tres horas para ahondar en la importancia y trascendencia de las actitudes positivas para generar cambios productivos a nivel personal y empresarial. Ya en el año 2006, como resultado de esta experiencia, y a petición de la responsable del área de formación de APERIAC (Asociación Potosina de Ejecutivos de Relaciones Industriales, A.C.) y que ofrece formación y desarrollo para el personal que trabaja con sus empresarios asociados, se rediseñó el curso conservando la tendencia de mejorar la actitud del trabajador y su orientación a ofrecer un servicio con calidad. Material que se presenta a continuación:

**CURSO DE
ACTITUD Y CAMBIO EMPRESARIAL
MANUAL DEL PARTICIPANTE**

OBJETIVO GENERAL

SENSIBILIZAR HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO CON CALIDAD A TRAVÉS DE EVALUAR Y UTILIZAR ESTRATEGIAS, APLICACIONES, Y COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO.

CONTENIDO TEMÁTICO

ESTRATEGIAS BÁSICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- Clarificación y evaluación.
- Determinación de las más apegadas al entorno laboral actual.

COMPONENTE FUNDAMENTAL DEL SERVICIO: ACTITUD PERSONAL

- Definición y modelo.
- Sus características.
- Actitudes esenciales del prestador de servicio.

FILOSOFÍA DEL SERVICIO CON CALIDAD

- El cliente y su importancia.
- Pilares y conceptos de Calidad.
- Definición y requerimientos del servicio.
- Valores de calidad aplicados al servicio.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

- Características de calidad esperadas por el cliente.
- Perfil de necesidades del Cliente.

COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

En 1981, la recesión a nivel mundial, afectó enormemente a la industria de transportes aéreos, así como a otras muchas compañías.

En dicho año SAS perdió ocho millones de dólares; el Presidente de la Compañía, renunció y se promovió al Sr. Juan Carlzon, quien tenía una fuerte orientación hacia el mercadeo, y cuando se tuvo que enfrentar al problema que vivía SAS, la utilizó como su principal herramienta,

Mientras las otras aerolíneas luchaban desenfrenadamente por reducir al máximo sus gastos, Carlzon fue en la dirección contraria; dejó este problema en segundo plano, y manejó una estrategia centrada en la actitud que tenía la compañía hacia los clientes. Y esta fue la forma en que SAS ganó 17 millones de dólares en aproximadamente un año, (después de perder ocho millones de dólares anuales).

El éxito que SAS alcanzó fue gracias a la aplicación de una simple filosofía de mercadeo: —**Aségurate de que tú vendes lo que el cliente desea comprar**”.

Carlzon continuamente mencionaba a su personal que identificara la calidad en el servicio que el cliente experimentaba en lo que SAS ofrecía. Sólo de esta forma todos estarían atentos a satisfacer las necesidades de sus clientes. Decía: "Nuestro negocio no es volar aviones, sino satisfacer las necesidades de viaje de nuestro público. Si lo hacemos mejor que otras compañías, nosotros obtendremos el negocio."

Sabía que un cliente satisfecho volvería a hacer uso de su servicio y además generaría mucha publicidad al correr la voz. Con la ayuda de sus ejecutivos clave, Carlzon empezó a convencer y enseñar - con energía y constancia a lo largo y ancho de toda la organización - su nueva filosofía de orientación al cliente.

Con esta nueva filosofía y participando toda la compañía en un programa de entrenamiento para entender y arraigar esta nueva cultura de servicio, SAS y Carlzon, se convirtieron en los pioneros en generar un cambio cultural enfocado hacia la calidad de los servicios, superando las expectativas de los clientes y dándoles más de lo que siempre pedían.



ACTITUD PERSONAL



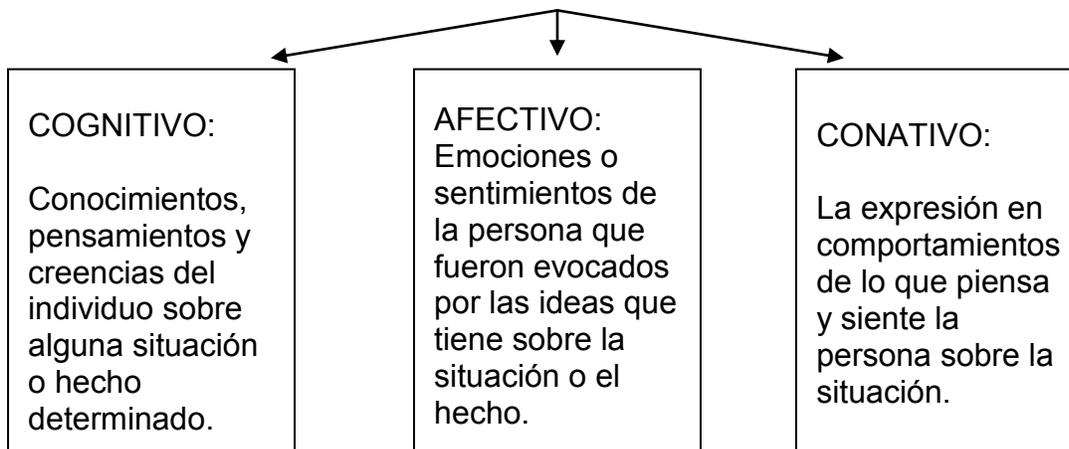
¿Sabías qué?
Tú eres y te encuentras donde estás
–tanto física como socialmente–
como resultado de las actitudes que
tienes ante la vida.

Existen diversas definiciones de actitud:

- Es una forma de respuesta hacia alguien o algo, que ha sido aprendida y que es relativamente permanente.
- Idea cargada de emoción que predispone a un tipo de acción frente a una situación específica.

¿Encuentras alguna relación entre estas definiciones?

COMPONENTES DE LA ACTITUD



Desde esta perspectiva, la idea básica que trabajaremos durante este curso será

*Mi actitud es:
Lo que expreso en comportamientos ante las personas, y
que es originado por lo que pienso y siento.*

Ejercicio

A continuación se describen 20 ideas. Subraya aquellas que alguna vez hayas pensado:

1. Nadie me quiere, nadie me comprende.
2. Por más que trabajo, nunca tengo un centavo.
3. Estoy enferma, todo me duele.
4. Tengo una pésima memoria.
5. El tiempo no rinde, las horas se van que vuelan.
6. Nada me sale bien, todo me cuesta trabajo.
7. Este es un mundo de lucha.
8. El mundo es un valle de lágrimas.
9. Todos los hombres son infieles.
10. El dinero ya no rinde para nada.
11. Mejor no entrar en negocios, puedo perderlo todo.
12. Así, como estoy, a nadie le voy a gustar.
13. Hay que luchar para merecer.
14. No hay trabajo para mí.
15. Al que no tiene dinero nadie lo ayuda.
16. Nunca podré llegar a tener una casa.
17. Todo tiene un precio en la vida.
18. Mejor no confío, porque me pueden traicionar.
19. Vamos de mal en peor.
20. Ya no se puede vivir tranquilo.

PILARES Y CONCEPTOS DE CALIDAD

La calidad es el propósito que persiguen casi todas las instituciones en la actualidad y aunque existen muchas ideas diferentes en torno a lo que significa, si somos estrictos diríamos que, quien realmente la define es el cliente. Sin embargo manejaremos un concepto:

CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS

Los pilares de la calidad la definen así:

1. Deming: Cubrir los requerimientos del cliente. Disminuir costos, bajar procesamientos, cometer menos errores, disminuir demoras y obstáculos, utilizar mejor las máquinas, el tiempo y los materiales. Medir los procesos y servicios.
2. Ishikawa: Calidad es cualidad en sentido estricto y amplio de un producto o servicio. (Calidad Total).
3. Juran: Adecuación al uso.
4. Feigenbaum: El grado de satisfacción al cliente.
5. Crosby: Calidad es hacer bien las cosas, y a la primera. Cero defectos.

Y para lograrla es necesario que:

la gente sepa **qué** tiene que hacer

la gente sepa **cómo** hacerlo

la gente tenga **con qué** hacerlo

la gente **quiera** hacerlo

SERVICIO

Definición

Son los bienes intangibles que ofrece una organización o persona para satisfacer las necesidades de un individuo o grupo.

Dimensiones del Servicio de Calidad

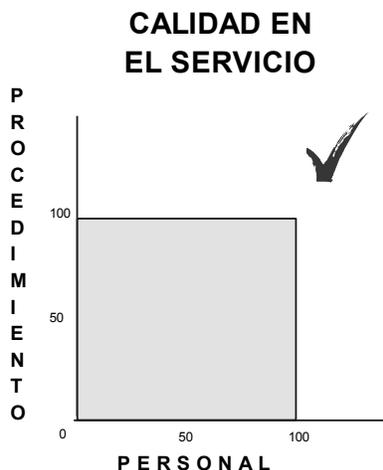
Los servicios de calidad al cliente se pueden analizar bajo dos aspectos importantes:

1. La dimensión de los procedimientos
2. La dimensión personal

En **la dimensión de los procedimientos** se consideran los sistemas de prestación de los servicios, los procedimientos de cómo hacer las cosas, y de cómo se proveen los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes. Como se ve, esta dimensión es fría, racional y sistemática por naturaleza.

La dimensión personal es cálida ya que incluye la parte humana de los servicios.

Con frecuencia es irracional y muchas veces imposible de predecir ya que comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que están presentes en la interrelación humana al ofrecer un servicio.



Criterios de evaluación*



1. TIEMPO

Oportunidad y exactitud, disponibilidad como criterios de tiempo para la prestación de los servicios.

2. FLUJO

Coordinación y entrelace de los diversos componentes del sistema de prestación de los servicios.

3. ADAPTACIÓN

Flexibilidad de los sistemas para adaptarse a las diversas necesidades de los clientes.

4. ANTICIPACIÓN

Indicadores de anticipación de los sistemas. Estar un paso adelante a las necesidades del cliente.

5. COMUNICACIÓN

Efectividad y eficiencia dentro del sistema de comunicación entre usted y su cliente.

6. RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Saber qué piensan sus clientes.
Establecimiento de sistemas de retroalimentación para mejorar el servicio.
Conocer que tan contentos, descontentos, o satisfechos están o no sus clientes.

7. ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN

Un servicio de procedimientos efectivo que muestre una excelente organización y supervisión de la prestación del servicio.

* Material y ejercicio compilado y diseñado por el Dr. Antonio Menchaca Morell



1. APARIENCIA

Ambiente, atmósfera e imagen que refleja el personal de servicios.
Señales visibles de que están cumpliendo con los criterios de apariencia.

2. ACTITUD

Se observa al través del lenguaje corporal y el tono de la voz que maneja el prestador del servicio.
Indicadores visibles de la postura corporal y del tono de voz ideal.

3. ATENCIÓN

Tratar a todos y cada uno de los clientes de manera especial dándole una personalización al servicio.
Identificar los aspectos clave para que sus clientes sientan que son algo especial.

4. TACTO

Incluye no sólo cómo se envían los mensajes, sino también el tipo de palabras utilizadas en él. Identificar las palabras apropiadas en diferentes circunstancias.

5. DIRECCIÓN

Guía, consejo y sugerencias que reciben los clientes para ayudarles a seleccionar el servicio. Definición de estándar requerido del nivel de conocimiento de los prestadores del servicio.

6. HABILIDAD EN LAS VENTAS

Cultivar, facilitar y acumular ventas del producto o servicio.
Indicadores visibles o conmensurables de la habilidad efectiva en las ventas.
Todos *vendemos* los servicios.

7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS AMABLEMENTE

Manejo de quejas. Saber cómo satisfacer a un cliente descontento.
Delegación de autoridad para la solución de problemas.
Medición del manejo adecuado de las quejas.

DIMENSIÓN PROCEDIMIENTO *

FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TIEMPO										
FLUJO										
ADAPTACIÓN										
ANTICIPACIÓN										
COMUNICACIÓN										
RETROALIMENT.										
ORG. Y SUP.										

DIMENSIÓN PERSONAL

FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
APARIENCIA										
ACTITUD										
ATENCIÓN										
TACTO										
DIRECCIÓN										
HAB. VENTAS										
TRATO C. DIFÍCIL										

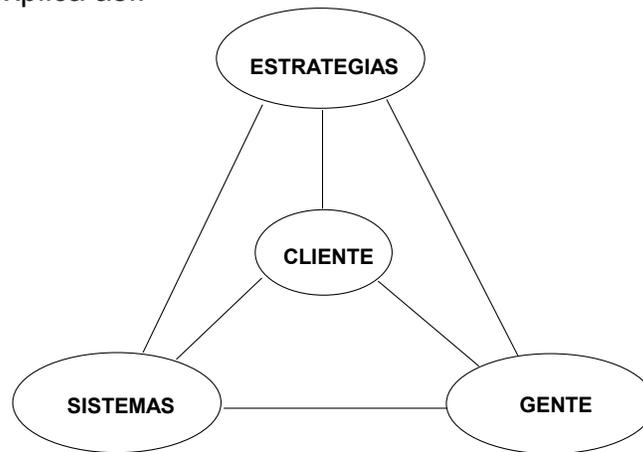
* Ejercicio diseñado por el Dr. Antonio Menchaca Morell.

EL CLIENTE Y SU IMPORTANCIA

Hay dos categorías de clientes:
internos y externos.

Un cliente es la razón por la cual existen las empresas. Es el activo más valioso de una empresa, es la persona más importante, la razón de existir del negocio.

Karl Albrecht lo explica así:



Algunas consideraciones:

1. Todos los empleados son tanto clientes como proveedores en un proceso de trabajo.
2. Usted es un cliente cuando requiere material, información o servicios de otras personas en su institución o de una fuente externa.
3. Usted es un proveedor cuando proporciona material, información o servicios a otros en su institución o a sus clientes externos.
4. Los materiales, información o servicios que usted recibe como cliente son suministros.
5. Los materiales, información o servicios que usted proporciona a otras personas en su calidad de proveedor son productos.
6. Cuando usted hace —lo debido correctamente”, usted está agregando valor al suministro (o insumo) que usted recibió.

Ejercicios:

SE APLICA EN NUESTRA EMPRESA					
	NADIE	POCOS	MUCHOS	CASI TODOS	TODOS
DEFINICIONES	0 - 10%	11% - 40%	41% - 80%	81%-94%	95% - 100%
1					
2					
3					
4					
5					
6					

¿Qué es lo que el cliente espera recibir cuando acude a tí?

¿Cuáles son sus requisitos de servicio?

1.
2.
3.
4.
5.



VALORES ORIENTADOS A LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Confiabilidad:

Entendida como la habilidad para desarrollar el servicio prometido con seguridad y exactitud.

Responsabilidad:

Que implica la voluntad o deseo personal de auxiliar al cliente para proporcionarle el servicio que está esperando.

Empatía:

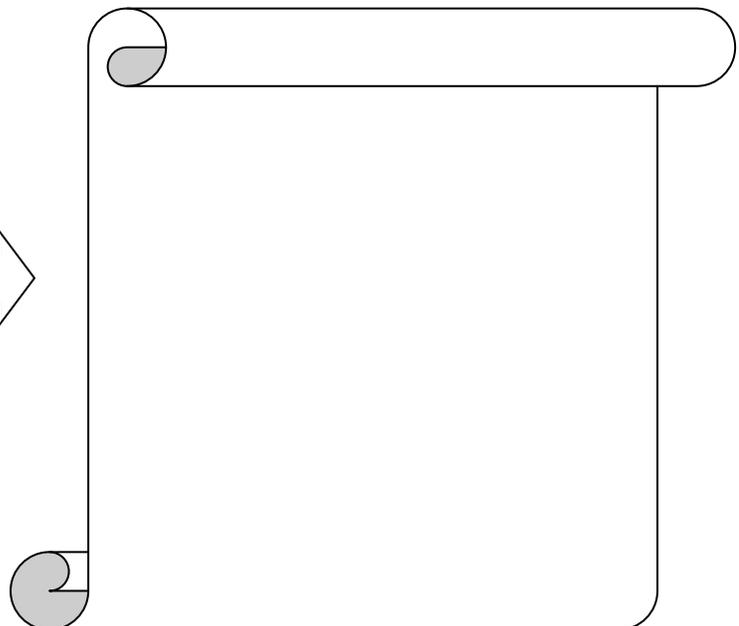
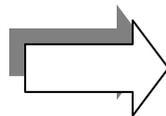
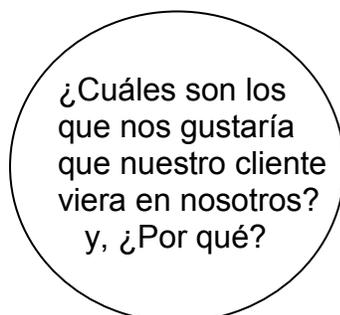
Que consiste en atender al otro como quisiéramos que nos atendieran a nosotros mismos. Es tener una atención personalizada cuidando resolver la necesidad sentida del cliente.

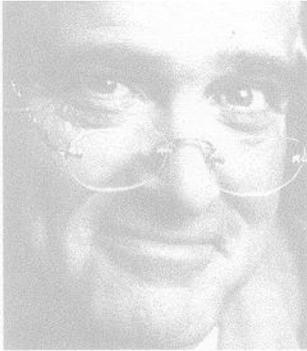
Cortesía:

Es la demostración de respeto y atención que merecen todos los clientes que se acercan a nosotros a solicitar ayuda, tratamiento o favor.

Eficiencia y eficacia:

Es la velocidad en la respuesta a la petición del cliente. Es el momento apropiado para responder con exactitud y de manera completa. Respuesta rápida y oportuna.





La Persona de Calidad

Es la gente que se destaca y pertenece a ese porcentaje de personas que van navegando en la vida de un éxito al otro y que cuando ocasionalmente fallan en algo, simplemente se alejan con un encogimiento de hombros y siguen adelante de nuevo, es decir, se caen y se levantan.

No importa lo que una persona haga; hombres y mujeres en el campo de las ventas, ejecutivos de negocios, profesionistas, esposas, madres, estudiantes; gente de milicia, servidores públicos, religiosos, etc., doquiera que usted halle una persona haciendo un trabajo destacado y obteniendo resultados prominentes, ahí encontrará una persona con una actitud adecuada: una persona que no teme a las adversidades, que ve los problemas como áreas de oportunidad y que sigue luchando con sus valores al frente: esta es UNA PERSONA DE CALIDAD.

Los estudios que se han hecho con personas sobresalientes, han demostrado que ellas irradian confianza, seguridad. ¡Ellas esperaban éxito y lo obtuvieron! Y esto se puede distinguir por la manera de caminar, por la manera en que miran y actúan, son personas nutricias.

El medio más fácil y efectivo para formarse una nueva actitud es actuando, el filósofo alemán Goethe lo explicaba así: —~~Antes~~ **Antes** de hacer algo, debe usted primero ser algo”.

HORARIO	OBJETIVO	TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO
DIA 2 8:30-8:45	El participante recapitula temas vistos en la sesión anterior	Introducción a la sesión	Plenaria	
8:45-10:00	Examina el significado del concepto "calidad" y su relación con las estrategias centradas en la actitud al cliente.	PILARES Y CONCEPTOS DE CALIDAD	Exposición teórica: Ejercicio: Calidad y Actitud -En subgrupos describen una lista de correlación entre ambos conceptos. -Presentan resultados por grupo. Se integran conclusiones en plenario para evaluar avance	Manual del Participante p.4 Acetato 7
10:50-10:15	Reordena el concepto de servicio	SERVICIO -Definición	En parejas definen la palabra servicio, identifican una experiencia personal de un mal servicio y evalúan la actitud del prestador de serv.	
10:15-10:45	Establece la relación entre un servicio de calidad y la actitud positiva.		Lectura comentada	Manual del Participante p. 5-7 Acetato 8,9,
10:45-11:00	RECESO			
11:00-12:00	Identifica las dimensiones del servicio con calidad, y sus criterios de evaluación.	-Dimensiones del Servicio de Calidad	Lectura Comentada	Manual del Participante p. 5-7 Acetato 10,11
12:00-13:15	Valora su área de trabajo		En subgrupos formados por compañeros de la misma área: -Contestan ejercicio p. 8 -Comparten respuestas en plenario, y ¿Qué podemos hacer para mejorar estas áreas de oportunidad?	Manual de Participante p.8
13:15-13:30	Evaluar aprendizajes		En plenario comparten sus aprendizajes después de reflexionar ¿Qué aprendí hoy? ¿De qué me di cuenta?	

HORARIO	OBJETIVO	TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO
DIA 3 8:30-8:45	El participante identifica sus aprendizajes significativos hasta hoy	Evaluación del Aprendizaje	-Ejercicio en cuartetos -Conclusiones en plenario	
8:45-10:00	Valora la importancia del cliente interno y del cliente externo	EL CLIENTE Y SU IMPORTANCIA	-Escenificaciones: —Cuidado y cómo me sentí al recibir un mal servicio”. -En parejas presentan experiencia, los demás toman nota. -Al final de las escenificaciones en plenario comparten los aspectos observados y se obtienen conclusiones.	
10:00-10:45	Evalúa la importancia que tiene el cliente en su empresa.		-Lectura comentada -Ejercicio en grupos de la misma área o actividad.	Manual del participante p.9 Acetato 12
10:45-11:00	RECESO			
11:00-11:45	Identifica el impacto que tiene cubrir los requisitos del cliente	Continua EL CLIENTE Y SU IMPORTANCIA	-Individualmente contestan ejercicio. -Lo comparten en parejas, hacen un listado y evalúan cuántos pertenecen a la dimensión procedimientos y cuántos a la dimensión personal. -El formador registra los datos y elabora una estadística que proyecta al grupo. -Se obtienen conclusiones relacionadas con la actitud y la necesidad de cambio.	Manual del participante p.10
11:45-12:15	Categoriza los valores para ofrecer calidad en el servicio	VALORES ORIENTADOS A LA CALIDAD EN EL SERVICIO	-Explicación teórica -En subgrupos hacen ejercicio, responden en plenario y obtienen conclusiones.	Acetato 13 Manual del Participante p.11
12:15-13:00	Identifica las cualidades de la persona de calidad,	LA PERSONA DE CALIDAD	Lectura comentada	Manual del Participante p.12
13:00-13:20	Concluye	Conclusiones finales	-Trabajo en triadas. -Conclusiones en plenario	
13:20-13:30	Evalúa	Evaluación Final	-Plenaria	Hoja de Evaluación del Curso.

3.7 FORMATO DE EVALUACIÓN

CURSO “ACTITUD Y CAMBIO EMPRESARIAL”

Nombre del Expositor: _____

Fecha: _____

El propósito de este cuestionario es conocer su opinión acerca del desarrollo del curso. Con base en el puntaje descrito, en cada afirmación, marque con una —x

10-Excelente 9-Muy Bueno 8-Bueno 7-Suficiente 6-Malo 5-Deficiente

EVALUACIÓN DEL FORMADOR

FACTORES A EVALUAR	10	9	8	7	6	5
1. Mostró dominio del tema						
2. Utilizó un lenguaje claro, adecuado y sencillo						
3. Propició la integración del grupo con propósito de alcanzar el objetivo del curso						
4. Despertó y mantuvo el interés de los participantes						
5. El facilitador supervisó adecuadamente los trabajos						
6. Resolvió oportunamente las dudas y los problemas de los participantes						
7. Empleó recursos que ayudaron a comprender mejor los temas						
8. Ante situaciones conflictivas presentadas durante el curso, fue profesional en su actuación						
9. Ilustró el tema con ejemplos y casos prácticos						
10. Fue puntual y empleó adecuadamente el tiempo durante su exposición						

EVALUACIÓN DEL EVENTO Y LAS INSTALACIONES

FACTORES A EVALUAR						
1. El temario del curso cumplió sus expectativas						
2. El conocimiento adquirido es aplicable a las funciones que desempeña						
3. Los temas tuvieron una secuencia lógica						
4. Las instalaciones fueron adecuadas y cómodas						
5. La coordinación del curso fue adecuada						
6. La duración del curso fue suficiente						
7. Los ejercicios y dinámicas estuvieron acordes con el contenido del curso						
8. Los temas abordados tuvieron un equilibrio entre teoría y práctica						
9. Los materiales de apoyo y el manual del participante fueron suficientes y de calidad						
10. El personal del área de formación mostró disposición de servicio						

3.6 DIAPOSITIVAS PARA EL FORMADOR

**BIENVENIDOS AL
CURSO DE**

**Actitud
y
Cambio Empresarial**

1

GUÍA DE PRESENTACIÓN

1. **DATOS PERSONALES: NOMBRE, FAMILIA, DÓNDE VIVO, ESTADO CIVIL, HIJOS... ETC.**
2. **GUSTOS Y PASATIEMPOS.**
3. **EL SUEÑO QUE TENGO EN ESTE MOMENTO POR REALIZAR.**

2

OBJETIVO GENERAL

Sensibilizar hacia la consolidación de una cultura de servicio con calidad a través de evaluar y manejar estrategias, aplicaciones, y compromisos de mejoramiento.

3

Contenido:

- 1. Estrategias básicas del servicio al cliente.**
- 2. Componente fundamental del servicio: actitud personal.**
- 3. Filosofía del servicio con calidad.**
- 4. Evaluación del servicio.**
- 5. Compromisos de Mejoramiento.**

4

Estrategia

Definición administrativa:

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

5

Actitud

La expresión en comportamientos de lo que pienso y siento.

6

CALIDAD

Para lograrla es necesario que:

LA GENTE SEPA QUE TIENE QUE HACER
LA GENTE SEPA CÓMO HACER SU TRABAJO
LA GENTE TENGA CON QUÉ HACER SU TRABAJO
LA GENTE QUIERA HACER SU TRABAJO

7

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO :

- 1. Se produce al momento de la entrega.**
- 2. No puede producirse, inspeccionarse y almacenarse en forma centralizada.**
- 3. Se entrega dondequiera que el cliente se encuentre.**

8

- 4. El cliente no recibe algo tangible y objetivo. El valor del servicio depende de su propia experiencia, de su sentir.**
- 5. En la mayoría de los casos, el producto tiene menos importancia para el cliente, que la que tiene el servicio prestado.**

9

Dimensión

Procedimientos

1. TIEMPO
2. FLUJO
3. ADAPTACIÓN
4. ANTICIPACIÓN
5. COMUNICACIÓN
6. RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES
7. ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN

10

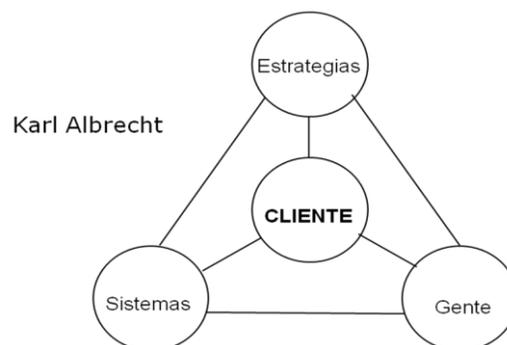
Dimensión

Personal

1. APARIENCIA
2. ACTITUD
3. ATENCIÓN
4. TACTO
5. DIRECCIÓN
6. HABILIDAD EN LAS VENTAS
7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS AMABLEMENTE

11

El cliente y su importancia



12

Valores

Es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona.

Es una creencia reforzada por una actitud y una inclinación a la acción.

13



14

Gracias por
su participación

15

CONCLUSIONES

1. La educación es un motor de desarrollo tanto de los individuos como de las organizaciones. Tradicionalmente el aprendizaje era concebido como un acto intelectual en el que se perseguía adquirir información memorizada; sin embargo, la pedagogía extiende el significado de la educación a la vida entera, no sólo comprende las actividades intelectuales sino que también lo constituyen destrezas, actitudes, sentimientos, creencias, valores y maneras de obrar.

Si nos centramos en la doble etimología del término educación: educare, de ex, fuera; y ducere: llevar, sacar, extraer, desarrollar, desenvolver; podemos decir que la educación es desarrollo, despliegue de todas las energías del ser humano y esto es lo que se busca a través de la formación laboral. Por otro lado, el término significa también alimentar o dirección como lo indica la raíz duc, de ducere, conducir o guiar. Bajo esta perspectiva lo que se intenta en un curso de formación laboral de actitudes es conducir a los participantes para que descubran su potencial para realizar un trabajo sustentado en valores como la calidad y el servicio al cliente.

2. Durante el siglo pasado, surgen algunas teorías administrativas como las de Tylor, Kurt Lewin, Douglas McGregor, que buscan comprender los procesos que se dan dentro de las empresas y entre otros también Ikujiro Nonaka³⁸ y Peter M. Senge³⁹ definen el concepto de organizaciones

³⁸ Kalthoff, Otto, et al. *La luz y la sombra. La innovación en la empresa y sus formas de gestión*. Barcelona, Deusto. 2005. p. 37

³⁹ Senge, Peter M. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Garnica. 2006. p. 51

inteligentes. Estas organizaciones son las que poseen como característica primordial buscar su permanencia en el mercado a través de la identificación de sus conocimientos y que tienen una orientación a mejorar en lo que hacen y en función de lo que han aprendido ofrecer un buen servicio.

De ahí la importancia de que el educador laboral propicie ámbitos de formación en donde se aproveche el aprendizaje que se da entre los miembros de la organización para promover un diálogo fluido y recuperar el conocimiento organizacional logrado, y con ello, además de evitar volver a aprender lo aprendido se fortalezca la integración de los miembros de los equipos de trabajo porque esta identificación es uno de los ingredientes importantes para elevar la productividad en la empresa.

3. El reto actual de las organizaciones es contar con recursos humanos aptos para procesar información y aplicarla a sus actividades laborales a través de las nuevas tecnologías; personas flexibles que sean capaces de adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, por ello la decisiva importancia de la educación laboral como el medio a través del cual se busque el crecimiento, la innovación, la elevación de la motivación de los trabajadores para perfeccionar los productos y servicios y dar resultados con base en los objetivos planteados.

4. El pedagogo tiene la preparación profesional para incursionar en todos los ámbitos educativos y como formador laboral es imprescindible que se comprometa con su propio desarrollo, porque el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje planteados en un curso de formación repercute en gran medida en sus habilidades humanas para interactuar y comunicarse con el grupo. Por otro lado, al dirigir las sesiones se

convierte en el centro de observación y evaluación de criterios tales como congruencia, empatía y aceptación, entre muchos otros.

5. Como se mencionó en diferentes capítulos de este trabajo, las actitudes no son innatas, se moldean y se aprenden durante la relación con otras personas o grupos, instituciones, objetos, valores o ideologías, y se forman a través de la experiencia, tienen un carácter relativamente duradero y se establecen sobre todo cuando permanecen los contenidos emocionales y la influencia del ambiente social; sin embargo, pueden cambiar cuando se generan modificaciones en el entorno, cuando se lleva a las personas a identificar su intensidad y las necesidades personales que le satisfacen. Por ello, en un curso de cambio de actitud o de formación de actitudes positivas en el entorno laboral, es fundamental llevar al educando a identificar los elementos que determinan parte de su personalidad (creencias-valores-sentimientos) y que evalúe si la expresión de estos elementos en comportamientos son compatibles con los esperados por el grupo de trabajo al que pertenece.

6. Durante los últimos años en las empresas en las que presté mis servicios como educadora laboral externa, encontré que la mayoría de los encargados del área de recursos humanos tenían como profesión la psicología industrial o la licenciatura en administración de empresas y habían sido formados con un enfoque para evaluar, analizar y aplicar soluciones en la organización.

Si profundizamos en los planes de estudio de estos profesionistas podemos identificar que en general se hace énfasis en formar su liderazgo, en desarrollar su capacidad para tener una visión integral para administrar las actividades de una organización optimizando los esfuerzos

y los recursos; sin embargo, en su preparación profesional difícilmente contemplan materias del ámbito educativo.

A partir de la experiencia, por las razones anteriormente expuestas, y de común acuerdo con lo expuesto por la Dra. Teresita Durán en su artículo —Educación Laboral...” citado a lo largo de este trabajo, considero que actualmente el pedagogo tiene un nicho de influencia poderoso en este ámbito de trabajo para convertirse en un asesor educativo para el diseño de programas de formación que cumplan con los requisitos para generar procesos de aprendizaje en la empresa, sin olvidar que necesita formarse en los fundamentos teóricos de la administración para ponerlos también al servicio del desarrollo de las personas.

7. Para que sea efectivo un programa de mejoramiento de la actitud en el trabajo obliga sustentarse en los postulados de la educación laboral relacionados con las necesidades específicas que el adulto precisa cubrir para que su aprendizaje sea significativo, entre otras cosas recordar que el adulto retiene el 90% de lo que hace, que es imprescindible facilitar las condiciones para que identifique su necesidad de aprender, que asimila mejor solucionando lo que le inquieta cuidando siempre propiciar un ambiente de aceptación, reconocimiento y respeto.
8. Si bien no tenemos presente el papel que tiene en nuestra formación como personas, ya sea de manera inconsciente, voluntaria o sistemática, desde que nacemos, al ir madurando vamos aprendiendo; y, por lo tanto, cambiamos a través de lo que asimilamos. Con el tiempo los cambios precisan nuevo aprendizaje que lleva a otros cambios y así sucesivamente; por eso se dice que las personas nunca dejamos de aprender y la educación laboral es un medio para favorecer este postulado.

9. Aunque para muchas personas el trabajo es la actividad que busca resolver sus necesidades económicas, si lo analizamos desde una perspectiva pedagógica tenemos claro que es un recurso netamente formativo ya que actualmente durante la jornada laboral, los sujetos constantemente están recibiendo una serie de exigencias para responder de manera rápida y efectiva en la solución de problemas; asimismo, para acceder y canalizar la cantidad de información que se recibe a través de los diferentes medios, y por otro lado incursionar y adaptarse a los permanentes cambios, especialmente los tecnológicos. Al profesional de la pedagogía le corresponde comprender estos fenómenos y promover la experiencia del trabajo como actividad educativa.

10. Además de aportarnos los conocimientos y las habilidades que necesitamos para vivir y desarrollarnos, la educación es uno de los elementos fundamentales que le da sentido y significado a la existencia de los individuos. El día en que el ser humano deje de aprender: es porque ha muerto.

OBRAS CONSULTADAS

Acevedo, Alejandro. *Aprender Jugando 1. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México: Trillas. 1993. 240 p.

Belausteguigoitia Rius, Imanol. *La singular dinámica de las empresas familiares en Latinoamérica*. Mexico: ITAM. CEDEF. 14 p. www.cedef.itam.mx [18 enero 2011]

Brenes Bonilla, Lizette. *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José Costa Rica, EUNED. 2004. 170 p.

Carlzon, Jan. *El momento de la verdad*. México: Ediciones Díaz de Santos. 1991. 158 p.

Castañeda Martínez, Luis. *Implementación. El arte de convertir los planes de negocio en resultados rentables*. México: Ediciones Poder. 2005. 107 p.

Cazares González, Yolanda María. *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*. México: Trillas. 2004. 183 p.

Deal, Terrence et al. *Culturas Corporativas*. México: SITESA. 1986. 320 p.

Deming, W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos. 1989. 391 p.

Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano. Barcelona. 1995. 960 p.

Duran Ramos, Teresita. "Educación Laboral". México: Revista Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. Num. 35. . Nov-Dic 2007.

Durán Ramos Teresita. "La administración educativa como área de trabajo pedagógico". México: Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. Num. 29., Sep-Oct 2006.

García, César et al. *Educación la mirada. Arquitectura de una mente solidaria*. Madrid, Narcea. 2006. 141 p.

Gago Huguet, Antonio. *Elaboración de cartas descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso*. México: Trillas. 1987. 115 p.

Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad Japonesa*. Barcelona: Norma. 1993. 261 p.

Kalthoff, Otto, et al. *La luz y la sombra. La innovación en la empresa y sus formas de gestión*. Barcelona: Deusto. 2005. 225 p.

Kuhlman, Roberto. —“Negocios vs. Familia”. *Entrepreneur*. Vol. 5, no. 12, p. 28-29. Citado en el Boletín Electrónico del ITAM, en el artículo: “Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana”. *Revista Dirección Estratégica*. Kiyo Kajihara. Octubre-Diciembre. No. 1 Año 1. 1997. [9 febrero 2011]

Ley Federal del Trabajo. Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de enero de 2006.

Llorens Gumbau, Susana. —“Detección de Necesidades Formativas: Una clasificación de instrumento”. www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi2/detecci.pdf. 1993. 18 p. [26 febrero 2011]

McComb, Bárbara L, et al. (2000) *La clase y la escuela centradas en el aprendiz*. Barcelona: Paidós Ibérica. 2000. 230 p.

Moscovici, Serge. *Psicología Social. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y Grupos*. Barcelona: Paidós Ibérica. 1985. 360 p.

Parcerisa, Artur. *Didáctica en la educación social. Enseñar y aprender fuera de la escuela*. Barcelona: Editorial Grao. 2007. 151 p.

Pineda, Pilar: *Pedagogía Laboral*. Barcelona: Ariel. 2002. 305 p.

Pozo Municio, Juan Ignacio. *Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje*. Madrid: Alianza Editorial. 2007. 383 p.

Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Última reforma 23 enero 2001. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFEP.pdf. p. 10 [12 enero 2011]

Reza Trosino, Jesús Carlos. *El ABC del Coach y del Mentor y también del facilitador de procesos de aprendizaje*. México: Panorama Editorial. 2006. 187 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama Editorial. 2007. 173 p.

Rodríguez Estrada, Mauro et al. *Formación de Instructores*. Serie Capacitación Efectiva. McGraw-Hill. México. 1990. 197 p.

Rodríguez, Estrada, Mauro et al. *Administración de la Capacitación*. Serie Capacitación Efectiva. México: McGraw-Hill. México. 1991. 122 p.

Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa. 2004. 246 p.

Sancho Gil, Juana. *Tecnologías para transformar la educación*. Madrid, España: Akal. 2006. 268 p.

Senge, Peter M. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Garnica. 2006. 594 p.

Steph P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. 2004. 675 p.

ANEXO 1

Artículos del Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo que se relacionan con este trabajo:

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

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C.- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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

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

Artículo 153-G.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.⁴⁰

⁴⁰ *Ley Federal del Trabajo*. Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 enero de 2006.

ANEXO 2

Empresas atendidas con Capacitación y Consultoría. 1992- 2011:

- Banco Nacional de México, S.A.
 División Soporte Operativo
 Empresa en Desarrollo
 División Operación Valores
 Gerencia de Prestaciones Culturales y Deportivas.
- BANORTE
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Hotel Westin Galerias Plaza
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Price Water House
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los
 Trabajadores del Estado
- Brokman and Shuldt
- Industrias Truper
- INFONAVIT
- Dirección General de FONACOT
- Ferrocarriles Nacionales de México
- Terminal Ferroviaria del Valle de México
- Consejo de la Judicatura Federal
- Luz y Fuerza del Centro.
- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
- Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México.
- Asociación Potosina de Ejecutivos de Relaciones Industriales, A.C.
- Universidad Interamericana del Norte. S.L.P.
- Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Seguros el Potosí.
- Hospital Ángeles, Centro Médico del Potosí.