

23  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION PARA  
MEJORAR EL SERVICIO EN UNA EMPRESA  
PRESTADORA DE CREDITO

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

MONICA GUERRERO SOTO

ASESOR: L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS  
FALLA DE ORIGEN

210177



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Métodos y Técnicas de Capacitación para mejorar el servicio en una Empresa prestadora de crédito".

que presenta la pasante: Mónica Guerrero Soto  
con número de cuenta: 8936394 - 8 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Noviembre de 199 8

PRESIDENTE	<u>C.P. JORGE LOPEZ MARIN</u>	
VOCAL	<u>L.A. RAUL ALFREDO DE LA PARRA ORTEGA</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>ACT. DELIA CUEVAS SALGADO</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. JOSE SANTANA RIVERA</u>	

*A Dios :*

*Por haberme permitido vivir par realizar mis ilusiones, metas y sueños, y porque a lo largo de mi vida he encontrado consuelo y protección , al elevar mi fe y mis pensamientos hacia él. Por todo eso y por haberme dado la alegría de haber terminado, este proyecto le dedico esta tesis.*

## ***A mis Padres:***

*Por haberme apoyado en el transcurso de de mi vida, tanto como estudiante y como hija, ya que siempre estuvieron a mi lado, impulsándome para lograr mis metas más anheladas, porque no me alcanzan las palabras para agradecerles les dedico este trabajo de tesis, que representa la culminación de uno de mis mas valiosos sueños, en señal de gratitud y cariño.*

***A la Lic. Sandra luz González López:***

*Con gran admiración por su desempeño, ya que representa para mí el ideal, de toda una profesional en la cual quisiera verme reflejada, ya que simboliza el deseo de superación, el cambio constante, y el amor a la docencia.*

*Gracias por su apoyo incondicional y sus consejos.*

*Con agradecimiento y admiración; Mónica.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

---

*A Dios :*

*Por haberme permitido vivir par realizar mis ilusiones, metas y sueños, y porque a lo largo de mi vida he encontrado consuelo y protección , al elevar mi fe y mis pensamientos hacia él. Por todo eso y por haberme dado la alegría de haber terminado, este proyecto le dedico esta tesis.*



### ***A mis Padres:***

*Por haberme apoyado en el transcurso de de mi vida, tanto como estudiante y como hija, ya que siempre estuvieron a mi lado, impulsándome para lograr mis metas más anheladas, porque no me alcanzan las palabras para agradecerles les dedico este trabajo de tesis, que representa la culminación de uno de mis mas valiosos sueños, en señal de gratitud y cariño.*

***A la Lic. Sandra luz González López:***

*Con gran admiración por su desempeño, ya que representa para mí el ideal, de toda una profesional en la cual quisiera verme reflejada, ya que simboliza el deseo de superación, el cambio constante, y el amor a la docencia.*

*Gracias por su apoyo incondicional y sus consejos.*

*Con agradecimiento y admiración; Mónica.*

## ***RECONOCIMIENTOS***

---

*A la Universidad Nacional Autónoma de México :*

*Con respeto y admiración le dedico todo lo que soy, ya que a través de ésta Institución se ha forjado mi vida tanto personal como profesional, a través de ella he adquirido, conocimientos, cultura , educación, valores y principios. Porque siempre anhele pertenecer, y ser una hija más de Universidad, agradezco la oportunidad de haber pisado sus aulas y culminar satisfactoriamente mis estudios.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:*

*Por haber tenido el privilegio y la oportunidad de enriquecerme con los conocimientos impartidos en las aulas por los distintos profesores que al transcurso de mi carrera profesional, me han transmitido durante mi estancia en la facultad.*

*Con profundo agradecimiento.*

***Al Jurado :***

*Por sus valiosas aportaciones, que permitieron enriquecer el contenido de este proyecto; por su dedicación y tiempo que invirtieron en la revisión del mismo, por sus consejos para la elaboración y desarrollo de este trabajo les dedico esta tesis a:*

*C.P. Jorge López Marin  
L.A. Raúl Alfredo de la Parra Ortega  
L.A. Sandra Luz González López  
ACT. Delia Cuevas Salgado  
L.A. José Santana Rivera.*

*Con profundo agradecimiento Mónica.*

*DEDICATORIAS*

---

***A Eduardo Garduño:***

*Le agradezco los días que dedico, al ayudarme a la elaboración de mi tesis, sus consejos y palabras de cariño y amor; ya que en él encontré el impulso que me faltaba para poder continuar, en la elaboración de este proyecto.*

*Gracias por haber estado conmigo en los momentos más difíciles, por haber compartido las risas y las tristezas, por su ternura, y su fortaleza.*

*Con todo mi amor y cariño; Mónica.*



***A María Centeno y Esperanza Guerrero:***

*Por su apoyo tanto moral como económico, que en el transcurso de mis estudios me proporcionaron, ya que sin ello, tal vez, nunca hubiera podido terminar una carrera profesional, con infinito agradecimiento.*

*A mis Amigos:*

*Les agradezco las contribuciones que hicieron posible, la culminación de esta tesis, por su apoyo moral durante el inicio, transcurso y final de este proyecto por estar a mi lado en todo éste tiempo, les dedico con sincero afecto a:*

*Angélica Saavedra Santibañez  
Mirna Araceli Zamudio González  
Miriam Selene Carbajal Román*

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Qué sucede en una organización que carece de una mejora continua en la prestación de servicios ?

## OBJETIVO

**Mejorar la calidad del servicio que proporciona la organización mediante la implementación de métodos y técnicas de capacitación para el personal que la bora en la compañía.**

## HIPOTESIS

**Si una empresa carece de métodos y técnicas para mejorar el servicio entonces ésta no podrá mejorar la calidad de éste.**

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
Planteamiento del problema	i.
Objetivo	ii.
Hipotesis	iii.
Introducción	1
Capítulo 1 Generalidades de la Capacitación	
1.1 Origen de la Capacitación	3
1.2 Concepto de Capacitación	8
1.3 Objetivos de la Capacitación	11
1.4 Características de la Capacitación	13
1.5. Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación	16
1.6 Las Organizaciones y las alternativas de la Capacitación	25
1.7 Importancia de la Capacitación.	27
Capítulo 2 Métodos y Técnicas de la Capacitación	
2.1 Concepto de Método	29

2.2	Clasificación de los Métodos	31
2.2.1	Adiestramiento en el Puesto	32
2.2.2	Cursos por Correspondencia	37
2.2.3	Programa de Lectura	41
2.2.4	Rotación de Puestos	45
2.2.5	Paquetes Didácticos	52
2.2.6	Reuniones de Trabajo	57
2.3	Concepto de Técnica	61
2.4	Clasificación de las Técnicas	63
2.4.1	Círculos de Calidad	64
2.4.2	Conferencia	68
2.4.3	Dramatización	71
2.4.4	Entrevista	74
2.4.5	Ejercicio de Charola de Entrada	77
2.4.6	Juego de Negocios	80
2.4.7	Lectura Comentada	86
2.4.8	Lluvia de ideas	89

2.4.9 Técnicas Grupales	92
-------------------------	----

Capítulo 3 La Capacitación un camino para lograr la Calidad

3.1 Origen de la Calidad	96
3.2 Los principales Teóricos y sus filosofía de Calidad	102
3.3 Concepto de Calidad	109
3.4 Principales objetivos de la Calidad	113
3.5 Características de la Calidad	116
3.6 Capacitación una forma para lograr la Calidad	117
3.7 El individuo y la Calidad en las Organizaciones	121
3.8 Beneficios de la Calidad	124
3.9 Importancia de la Calidad	128

Capítulo 4 Caso Práctico

4.1 Antecedentes Históricos	129
4.2 Propuesta de Métodos y Técnicas de Capacitación	142



4.3	Dignóstico	143
4.4	Métodos y Técnicas recomendables	145
	Conclusiones	157
	Anexos	
	Bibliografía.	

## INTRODUCCIÓN

el ambiente empresarial día con día exige proporcionar bienes y servicios con la más alta calidad, para competir en nuevos y más amplios mercados, dentro de un país como en el ámbito internacional.

Es bien sabido entonces que las empresas tendrán que dirigir sus esfuerzos para proveer los productos y servicios a sus clientes, así como también cubrir con las necesidades de éstos siendo cada vez mejores

Es por ello que las organizaciones tendrán que utilizar técnicas, sistemas y programas de capacitación para lograr el mejoramiento en productos y servicios, según lo requieran sus políticas, giro y tipo de estructura.

Los programas y técnicas de capacitación permitirán que los empleados realicen con mayor eficiencia sus actividades, ya que contarán con los conocimientos, materiales, herramientas, adecuadas para su desempeño laboral contribuyendo de esta manera al desarrollo de sus actividades.

De lo anterior surge la necesidad de realizar un análisis o investigación de las actividades que se realizan en las entidades para poder detectar las fallas o conflictos en que se están incurriendo y de esta manera diagnosticar las posibles

soluciones. Dando así mismo la pauta para la toma de decisiones convenientes y la aplicación de acciones correctivas en la resolución de tales fallas.

Cubriendo con estos lineamientos y procedimientos las entidades lograrán una imagen reconocida en el medio empresarial, un lugar competitivo, y lo más importante, podrán cumplir con las expectativas del mercado consumidor.

# CAPÍTULO 1

## GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN



*"El hombre que no tiene tiempo para aprender tampoco tendrá tiempo para triunfar."*

## 1.1 GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

La idea de la capacitación en la actualidad es bien acogida por las empresas, ya que lejos de significar un costo innecesario a llegado a ser una necesidad para las compañías que pretenden lograr mayores ventajas económicas. No es posible creer en un rápido desarrollo, ni un elevado crecimiento industrial sin la implementación de la capacitación. Al transcurso de los años se han ido perfeccionando y actualizando, las técnicas y programas de capacitación; sin embargo desde el surgimiento del hombre siempre ha estado presente. Conforme éste fué inventando sus herramientas, armas, ropa, vivienda y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en esencia en la marcha de la civilización.

### *LOS PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO*

#### *LOS APRENDICES*

En las organizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o campesino. Las habilidades y los conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí el que una persona experimentada pasara sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un período de estudio se convertirá en obrero.

#### *LOS GREMIOS*

Otro desarrollo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua

la ayuda etc. En esencia éstos tipos de asociaciones formaron las primeras empresas, al mismo tiempo establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra. Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores. El maestro que era el propietario de la herramienta y de la materia prima.

Estaban también los aprendices que no recibían paga alguna sino solamente comida y entrenamiento Por otra parte estaban los trabajadores que aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente su oficio. Recibían una paga fija por su trabajo.

### *ESCUELAS INDUSTRIALES*

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de capacitación: Las escuelas industriales una de las primeras fué establecida en Nueva York en 1872, por Hoe y Cía. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volúmen de ventas que fué necesario establecer una escuela.

Se establecen escuelas similares en Westing House en 1888, Baldwin en 1901 así como la General Electric, otras mas fueron Western Electric, así como también Goodyear y Ford

### *EL PERÍODO DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL*

Parcece que el entrenamiento resulta mejor en condiciones de emergencia. Así sucedió cuando se hizo evidente la necesidad de trabajadores bien preparados como consecuencia de la expansión de los negocios. A la llegada de la primera guerra industrial se agudizó el estado de emergencia. Había una vital necesidad de tender un puente de barcos entre Europa y América; entonces se presentó un problema : setenta y un astilleros con cincuenta mil trabajadores tenían la necesidad urgente de

multiplicar diez veces su personal; .¿Pero cómo era posible encontrar tantos trabajadores ? había que entrenarlos.

Así fué como surgió la filosofía de Charles Allen jefe del programa Decidió que el entrenamiento se realizara en los propios astilleros y que los instructores serían los mismos supervisores de la compañía.

De aquí que posteriormente se derivará el método de los cuatro pasos; implementado por Allen y Kane ( el método Herbatian ) de los cuatro pasos: mostrar, decir, hacer, y comprobar. Con él trataron de resolver los problemas de entrenamiento que ofrecía la guerra mundial

### *LOS AÑOS DE LA GRAN DEPRESIÓN*

La economía que se mantenía con gran prosperidad en los ultimos veinte, cayó dramáticamente en la mayor depresión económica. Era obvio que para los gerentes de las empresas que si necesitaban cierto personal calificado, lo encontrarían en las filas de los hombres sin trabajo. Por otro lado la situación en la que se mantenía la depresión, si estimulaba al entrenamiento.Cuando el problema se agudizo, el gobierno intentó solucionarlo y uno de los mejores aspectos que se llevo a cabo, fueron los programas de entrenamiento artesanal auspiciados por el mismo gobierno.

### *LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL*

El problema que se presentaba en esta etapa era el de quién daría el entrenamiento. El número de instructores se iba agotando. Repentinamente la función de capacitar del supervisor, se hizo principalísima. A veces el proceso de selección que se llevaba a cabo era totalmente arbitrario lo que demostraba la tremenda necesidad que la industria tenía por contratar a los trabajadores. El ímpetu de la capacitación

llego con el establecimiento de un Comité Militar acompañándolo un grupo de entrenamiento para la Industria.

En la dirección del entrenamiento destacaron cinco nombres : Chan Dooley, de la Standar Oild, Walter Dietz de Western Electric, Mike Kine de AT&T; Glenn Gardiner, de Forstman, Woolen Mills, y Bill Conover de U.S. Steel.

### *LOS PROGRAMAS "J"*

Trabajo también conocido como JIT. (Este programa estaba diseñado para entrenar a los gerentes de las compañías) El trabajo estaba orientado a capacitar a supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria de la guerra.

El JIT lo incluía todo. No sólo enseñaba cómo instruir, sino trataba el problema de las relaciones entre el supervisor y el trabajador, así como el problema, igualmente importante, de los métodos de trabajo. Desde estos inicios la capacitación ya contaba con sencillos sistemas de capacitación; que al transcurso de el tiempo mejorarían con los métodos más avanzados, todo esto para cambiar las obsoletas habilidades por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria.

### *ANTECEDENTES EN MÉXICO*

En un país como el nuestro con grandes carencias y problemas que avanzan día con día es idudable la falta de preparación, de capacitación y de educación que es tan indispensable para el desarrollo de una nación. Los avances tecnológicos requieren cada vez de tabajadores más preparados, para mantener la satisfacción de las necesidades de los consumidores. La preparación y el adiestramiento de los trabajadores, no existe hasta fecha, muy reciente. No obstante las muy avanzadas ideas que señala nuestra Carta Magna, como la primera en el mundo conteniendo



las garantías sociales, no tocó el tema de capacitación y adiestramiento, de los trabajadores situación que continuó sin reglamentarse.

La Ley Federal del Trabajo de 1970, tal vez con buena intención, pero con una reglamentación inadecuada, se fue al otro extremo, pues no sólo señaló la obligación a los patrones en la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, la de organizar cursos de capacitación profesional y adiestramiento para sus trabajadores sin indicar siquiera si ésto debería de ser para el puesto desempeñado o en una categoría superior; sin precisar lugar, volumen y condiciones. El Presidente de la República en su informe a la Nación del día 1o de septiembre de 1977, prometió una iniciativa de reformas al Artículo 123 Constitucional para elevar el rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la capacitación y el adiestramiento. En cumplimiento a la promesa presidencial, se reformó la fracción XIII del apartado A del Artículo 123 Constitucional según el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 9 de enero de 1978, a efecto de establecer la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad, de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo con los métodos, sistemas y procedimientos que establezca la ley reglamentaria.

La capacitación en México se dió posterior a otros países, pero en la actualidad cada vez son más las compañías que la están implementando y ojalá que en un futuro muy cercano todas las empresas no importando su tamaño, giro o lugar la acepten como parte de una necesidad ,tanto para el trabajador como para la propia institución ya que ambos adquieren beneficios al establecer programas y técnicas, para el mejoramiento de las actividades laborales.

## 1.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Se han dado una serie de conceptos de capacitación por varios estudiosos de la materia; y: La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (EUECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea la siguiente cuestión:

*CAPACITACIÓN: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo es pecífica e impersonal*

- Manuel Bravo Jimenez. Nos dice que :

*“La capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado”*

- Víctor Heredia, José de J. Oñate y Fernando Arias Nos afirman que:

*CAPACITACIÓN: “Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”<sup>1</sup>*

- Alma Margarita Taxiomara C. Argumenta que la:

*CAPACITACIÓN: Para trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales.*

---

<sup>1</sup> Fernando Arias Galicia (dir), Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 1976, pág 319-320

- **Jesús Carlos Reza Trosino nos afirma que:**

***CAPACITACIÓN** : Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores . Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognositiva.*

*Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva. Hay quienes la clasifican en Capacitación en el trabajo .Conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.*

*Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines.*

### ***OTROS TERMINOS USUALES***

- ***Actitud:*** Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas situaciones o instituciones.
- ***Aprendizaje:*** Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captuara de conocimientos
- ***Aptitud :*** Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

- **Conocimiento** : Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.
- **Habilidades** : Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación
- **Hábito** : Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

Para finalizar se puede mencionar que la capacitación es un conjunto de sistemas programas y técnicas dirigidos a mejorar los conocimientos del individuo para que se pueda desenvolver y desempeñar en cualquier ámbito de trabajo que se le presente, realizando sus actividades con eficiencia.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los objetivos de la capacitación nos mostrarán los propósitos que se pretenden al implementar un programa, cuales son los puntos que se quieren alcanzar o perseguir:

- A) Dotar a la Empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- B) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- C) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- D) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la Empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- E) Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- F) Coadyuvar al alcance de la misión y Objetivos de la empresa.

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el Artículo 123- F de la Ley Federal del Trabajo que indica:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la nueva tecnología en ella;
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
3. Prevenir riesgos de trabajo;
4. Incrementar la productividad;
5. En general mejorar las aptitudes del trabajador

Los objetivos que se persiguen son importantes y benéficos tanto para el trabajador, que se verá beneficiado, en muchas ocasiones con un reconocimiento a su labor y en otros de los casos en un ascenso de puesto o una remuneración económica.

Y en tanto el patrón en la obtención de un producto o servicio con calidad que se verá reflejado en un volumen mayor de ventas, generando mayor utilidad para la compañía.

## 1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Independientemente de el tipo de estructura que tengan las organizaciones, la capacitación ofrece una serie de características de las cuales a continuación se detallan las mas importantes:

- Es abierta, en tanto que influye y es influido por el proceso de Capacitación mediante la interacción dinámica de sus componentes.
- Es participativa, por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de asociaciones específicas y en la toma de las decisiones correspondientes; por ejemplo : la Comisión Mixta de Capacitación, la de escalafón, la de higiene y seguridad etc.
- Es flexible, por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.
- Es interdisciplinaria, en virtud de que la capacitación es vista desde distintos ángulos y con distintos enfoques, por especialistas en las areas funcionales del sistema.
- Es normativa, ya que los compromisos de los actores involucrados, establecen las líneas generales de acción.
- Es totalizadora, porque concibe a la capacitación como un todo, y porque a que las acciones en torno al fenómeno, adquieran utilidad de términos y enfoques.
- Es autorregulable, en virtud de que las desviaciones se retroalimentan como información, hasta lograr los objetivos deseados mediante los correctivos necesarios
- Es económica, en tanto racionaliza la utilización de los recursos que se destinan a la capacitación, con el objeto de evitar la costosa repetición de es de efuezos y lograr así mayor eficiencia a nivel de la empresa.

Esta serie de características nos dan una clara idea de los beneficios que se pueden obtener si se establecen cursos y programas de capacitación, ya que se pueden introducir al trabajador cuando ha ingresado a la compañía para instruirle en lo en sus actividades que va a desempeñar diariamente. Y posteriormente ya cuando lleva un tiempo, de trabajar para la compañía podrá continuar capacitándose para desarrollarse aún más, obtener nuevos conocimientos y estar, actualizándose constantemente. Por otra parte a los empresarios también les beneficia en la disminución de los costos ya que no habrá duplicidad en esfuerzos, y en desperdicios innecesarios, elaborando un producto con óptimos resultados.

Los participantes y beneficiarios juegan un papel muy importante y deberán estar completamente compaginados e interrelacionados, ya que ambos participan en la dinámica de la misma; siendo su principal labor la siguiente :

a) **Actores con decisión superior** : Dirección, subdirección, etc. que les corresponde orientar la política de capacitación y orientar los planes y programas cuidando fundamentalmente los intereses de la colectividad de la empresa.

b) **Personal** ( sindicalizado y no sindicalizado ) : Como beneficiarios de los productos del sistema.

c) **Capacitación** ( administración ) : Como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema

d) **Instructores o agentes capacitadores**: Tanto internos como externos, como facilitadores del proceso enseñanza aprendizaje.

f) **Externos**: Como organos orientadores, normativos y colaboradores del proceso.

La idea de la capacitación en sí; es de no tenerla muy complicada, rígida, y que por lo consiguiente se eleve el costo, sino lo contrario, que ésta sea sencilla para



propiciar una mayor participación de los integrantes; que no sea muy costosa para que no disminuyan dramáticamente los ingresos de la compañía y que por la misma razón existan pocos programas de capacitación y por último que sea flexible para que se pueda adaptar a los cambios o situaciones, que giran entorno a la empresa y su ambiente

## 1.5 IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La importancia de la detección radica en que la organización investigará y descubrirá cuales son los aspectos de los cuales se carecen o se adolecen que es lo que hace falta, que es lo que se necesita; ya sean conocimientos habilidades, retroalimentación.

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer y un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no solo para la planeación sino para la evaluación. El termino necesidad nos resulta sencillo pero para fines específicos se darán algunos conceptos:

- **Tom H. Boydell. Nos dice:**

*NECESIDAD : "Implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte"*<sup>2</sup>

*Por su parte la UCECA señala " enmarcando la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema . "*<sup>3</sup>

- **Howrd C. Warren. Formula el siguiente concepto:**
- *Experiencia provocada por la ausencia de ... cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o hacer progresar sus modos de*

<sup>2</sup> Tom H Boydell, A guide to the identificación of training needs, Londres British Asociación for comercial and industrial Education, 1971, pág. 4.

<sup>3</sup> UCECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1979, págs 10-11.

*conducta habituales. "Actitud psíquica con conciencia mas o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable".<sup>4</sup>*

Entonces, al hablar de necesidades de capacitación, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Lo sustancial de ésta explicación reside en las "carencias", aún cuando éstas no se precisan, pudiendo referirse a limitaciones físicas o psicológicas del trabajador, a falta de herramientas, a condiciones laborales inapropiadas o a múltiples situaciones. Si partimos del supuesto que nos indica que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

El objetivo genérico de la detección de necesidades de capacitación entonces sería: Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal de la organización con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

Derivado de lo anterior podrían alcanzarse algunos objetivos tales como :

- ◆ Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, del personal de la empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- ◆ Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos, eventos detectados.

---

<sup>4</sup> Howard C Warren, Diccionario de psicología México, Fondo de Cultura Económica, 1964 pág 238.

- ◆ Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una Constancia de Habilidades Laborales.
- ◆ Estructurar un inventario inicial de habilidades de el personal de la Empresa.
- ◆ Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso, evento a impartir .
- ◆ Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

Independientemente del modelo de diagnóstico que se emplee, será necesario seguir el siguiente proceso de obtención de datos:

1. Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir En esta etapa, se presiarán los indicadores que se espera conocer y se establecerán los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de la información.
2. Diseño de instrumentos de captura de datos. Se formularán los cuestionarios, la guía de entrevista otras herramientas utiles para éste fin.
3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Se recopilarán documentos tales como : Directorios de personal, estructura orgánica de la empresa manuales de organización y procedimientos, inventarios de recursos humanos, profesiogramas, descripciones de puestos, estándares de producción características de los productos que la empresa genera y vende, entre otros auxiliares valiosos.
4. Levantamiento de la información. Se hará la investigación de campo y se formularán y aplicarán las herramientas de control administrativo.
5. Análisis e interpretación de resultados. Habrá que preparar la metodología para estudiar la información que se obtenga, completándola con los análisis de puestos y los profesiogramas, los procedimientos operativos, etc.
6. Preparación de resultados .La materialización del proceso de investigación se refleja en los siguientes soportes:

6.1 Informe global del diagnóstico. Destacando la información reelevant e

incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y los principales eventos diagnosticados.

## 6.2 Informes por área .Destacando la información relevante y los cursos - eventos que satisfarán las necesidades del personal.

No hay que confundir los modelos de diagnóstico con las herramientas o instrumentos que se utilizan como son el cuestionario, los diagramas o las gráficas, o bien con algunas técnicas como los grupos de trabajo, la tormenta de ideas, la entrevista etc Para facilitar las clasificaciones los modelos del diagnóstico de necesidades se divide en tres : Método de frecuencias, Método reactivo y el Método de análisis comparativo.

### *MÉTODO DE FRECUENCIAS*

El modelo está basado en la Ley de Pareto del 80-20 .Esta ley dice que el 20%de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y al inversa,, el 80%de los problemas, o que se cree que sean problemas sólo impactan al 20%de los resultados.

El diagrama de Pareto se representa con una gráfica de barras verticales en la cual los datos están colocados en forma descendiente de izquierda a derecha, permitiendo observar la importancia relativa de todos los problemas, esto facilita a la selección de los principales problemas para iniciar su solución y a identificar las causas que los generan.Si este principio lo observamos en el diagnóstico, nos damos cuenta que las necesidades reelevantes, sobre las que se debe actuar de inmediato, son las que se presentan con mayor frecuencia, aunque esto no quiere decir que sean las que se repercutan en las actividades del personal.

### *VENTAJAS DEL MODELO*

- ◆ En cuanto a tiempo :Aplicación y resultados inmediatos.
- ◆ En cuanto a dinero : Sumamente económico.
- ◆ En cuanto a la efectividad : Parcialmente eficaz.
- ◆ Es barato y fácil de aplicar

### *DESVENTAJAS DEL MODELO*

- ◆ La información que se obtiene no es precisa, siendo poco confiable su utilización
- ◆ Al no ser confiable el costo puede duplicarse, ya que será necesario hacerla varias veces.

### *MÉTODO REACTIVO*

Es muy sencillo y cómodo esperarse a recibir las necesidades o requerimientos e irlos satisfaciendo, claro esta que la gente que recibe éstos beneficios queda muy complacida ya que se capacita en lo que se cree necesitar o en lo que le gusta, pero no en lo que realmente es importante para desempeñar su puesto eficientemente. Este modelo consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido. Son espontáneas, no tienen sentido en muchas ocasiones, pero sin embargo son atendidas de inmediato.

### *VENTAJAS DEL MODELO*

- ◆ En cuanto a dinero . Es sumamente económico.
- ◆ Es barato y fácil de aplicar.

## *DESVENTAJAS DEL MODELO*

- ◆ La información que se obtiene es poco confiable
- ◆ No es muy recomendable para todo tipo de empresas.

## *METODO COMPARATIVO*

El principal fundamento de éste modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que debe de hacerse y lo que realmente se hace. Es decir compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer . Se reviza la manera apropiada o correcta de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera real de hacerlas.

La detección de las necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace, para ello es necesario llevar a cabo un procedimiento que se divide en cuatro etapas:

### *1a ETAPA .DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN IDÓNEO*

Todo proceso, actividad, empresa, producto etc. tiene un estándar de calidad óptimo. Es decir, si un trabajador manual es capaz de fabricar un producto, sin mermas o errores, en 8 horas de trabajo, eso es un estándar de calidad.

Para el caso de capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en este sentido se dividirán en Recursos Materiales, Actividades, Indices de eficiencia, Requerimientos, Ambiente Laboral Físico y de Seguridad.

Toda esta información se obtiene a través de manuales de organización, de procedimientos, de políticas, de estándares, de manejo y funcionamiento de la maquinaria y equipo, inventarios de recursos humanos, manuales de actividades o análisis de puestos, descripción de labores.

De esta manera de esta documentación se extraen todos los elementos necesarios y se clasifican con base en los estándares de análisis antes señalados.

## ***2a ETAPA . DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL.***

La determinación se hará utilizando algunas herramientas que a continuación se detallan las más sobresalientes.

***ENTREVISTA*** :Es un interrogatorio, cara a cara, que permite conocer por medio de un diálogo directo información relacionada con un aspecto específico. Puede ser estructurada , utilizando preguntas concretas, o con preguntas abiertas con situaciones generales. El procesamiento de la información se torna difícil y laborioso, además de requerir capacidad de análisis y síntesis para aprovechar la información .

***CUESTIONARIO*** : Es una modalidad de la entrevista. Al contar con un instrumento impreso se ahorra tiempo en su aplicación, y si esta bien elaborado, su procesamiento y análisis son relativamente sencillos. Su alcance es amplio, sin embargo limita la capacidad de expresión del entrevistado. Se diseña con preguntas que pueden ser estructuradas o abiertas.

***PRUEBAS DE DESEMPEÑO***: Son exámenes diseñados con base en las descripciones del puesto o profesiogramas. Miden el nivel de conocimiento que un



individuo tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo. Enseñan datos acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo .

*CORRILLOS:* Es una técnica ampliamente participativa, en la cual los integrantes, por medio de un ejercicio estructurado, proporcionan la información necesaria para satisfacer sus necesidades .Un ejemplo lo constituyen las Comisiones Mixtas de Capacitación, los Comités por rama industrial o actividad económica, los círculos de calidad, los grupos de productividad.

### ***3ª ETAPA. COMPARACION ENTRE AMBAS SITUACIONES***

En esta etapa se pueden encontrar discrepancias o diferencias entre la etapa uno y dos; la mayoría de las veces se suele tomar decisiones apresuradas, sin percatarse que el diagnóstico, hasta este momento nos esta presentando la situación , como si fuera una fotografía, de lo que sucede. Aunque es cierto que nos servirá para tomar decisiones en una etapa posterior.

### ***4ª ETAPA .DETERMINACION DE LAS NECESIDADES Y TOMA DE DECISIONES.***

Con los resultados obtenidos, estamos en posibilidad de revizar exactamente cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuales son las de la empresa. Es importante señalar que no todas las necesidades serán resueltas por la capacitación, muchas de ellas son imputables a la empresa, lo que repercute en la calidad del trabajo de las personas.

### *VENTAJAS DEL MODELO*

- ◆ Si se aplica correctamente resultará todo un éxito
- ◆ Tiene altos beneficios tanto para el trabajador como para la compañía.
- ◆ Es altamente eficaz
- ◆ Es sumamente confiable.

### *DESVENTAJAS DEL MODELO*

- ◆ Es muy costoso
- ◆ No es apto para todo tipo de empresas por su estructura

Para concluir es evidente la importancia de diagnosticar las necesidades de capacitación, aunque en algunas ocasiones es costoso implantar un sistema de capacitación, los resultados que se obtendrán serán altamente beneficiosos para la compañía y para el mismo trabajador .El diagnóstico de necesidades nos proporcionará las herramientas necesarias para corregir las fallas, en que se están incurriendo y así mismo nos dará la pauta para elaborar planes y acciones a seguir para la mejor toma de decisiones.

El método que se deberá emplear en las empresas será determinado por sus condiciones y necesidades, ya que se tendrá que adecuar a las circunstancias con las que se cuentan para poder llevarlo a cabo y que resulte beneficioso para las partes involucradas. He aquí la importancia de un buen análisis para la implementación de los métodos convenientes a elegir.

## 1.6 LAS ORGANIZACIONES Y LAS ALTERNATIVAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación puede realizarse en diferentes dimensiones ( individual, de equipos de trabajo y de realciones entre equipos) según la forma en que se organicen los participantes y el tipo de objetivos que se establecen.

Por otro lado el logro de los objetivos no están en función de los esfuerzos y conocimientos de sus integrantes, individualmnete considerados, sino de la labor coordinada de todos ellos, quienes están incorporados en diferentes grupos de trabajo. El personal de nuevo ingreso debe recibir inicialmente, como ha quedado asentado, el programa de inducción o de orientación, para familiarizarse con la empresa y con las codiciones de su puesto de trabajo.

En segundo término, será necesario que se le capacite mediante uno o varios métodos, programa de lecturas, cursos etc, . Después de ésto continuará en su puesto para adquirir práctica en sus tareas y para que pueda lograr el nivel de destreza que se requiere,claro esta, con el apoyo y vigilancia del supervisor. Hasta aquí la capacitación tiene una dimensión individual que acentúa el carácter personal de los logros e insiste en la preparación de trabajadores eficientes.

Ahora es necesario de pasar de la capacitación individual a la de los equipos de trabajo y posteriormente a la de las relaciones entre equipos. Normalmente todas las personas desempeñan su trabajo insertadas en diferentes grupos humanos; para que dichos grupos funcionen de manera eficiente deben recibir determinada capacitación que les permita, en escencia, conocerse adecuadamente, madurar como grupo,tomar decisiones y resolver sus conflictos.

En ocasiones los grupos no desempeñan adecuadamente sus actividades y esto es porque les hace falta, aprender como funcionar en grupo, y esto se lleva a cabo con la práctica y con un sistema de capacitación

Adicionalmente a esto, habrá que mencionar. ¿ Cómo hacer compatibles los objetivos de la empresa con los de los trabajadores ? .¿ Cómo lograr una motivación continua del personal ? . No siempre éstas interrogantes se podrán solucionar con la capacitación, aunque si habrá que mencionar que algunos métodos coadyuban al mejoramiento de estos factores.

Para que la capacitación de buenos resultados, será necesario que concuerde no sólo con las necesidades y aptitudes de aprendizaje de los trabajadores, sino también con requerimientos y las prácticas particulares de la organización.

De esto se deduce que el cambio de las empresas involucra modificaciones en la conducta de sus miembros, o sea aprendizajes, y les de un sentido que nunca antes había tenido; a la vez, las formas que se deben usar para capacitar en este contexto exigen cualidades diferentes de las convencionales.

## 1.7 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

A continuación se mencionarán los puntos más sobresalientes o importantes de la capacitación

- ◆ Promueve el desarrollo y arraigo de una cultura de la capacitación, como un proceso integral y permanente que abarque, toda la vida productiva del trabajador.
- ◆ Fomenta la generación de los recursos humanos calificados que demandan la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales a fin de que ello no represente un obstáculo para el crecimiento económico y permita mejorar los niveles y bienestar de los trabajadores
- ◆ Adopta los sistemas de capacitación a las nuevas estructuras de producción y del trabajo para que eleven su calidad, amplíen su cobertura, mejoren su pertinencia y capacidad de respuesta a la necesidades de la planta productiva, que requieren cada vez en mayor medida, personal mejor calificado que pueda desarrollar diversas tareas, asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo del proceso productivo, teniendo la capacidad de asimilar una capacitación constante.
- ◆ Difunde el establecimiento de sistemas de remuneración a los trabajadores, que permitan el desempeño, la creatividad individual y el nivel de responsabilidad dentro de la empresa, y otorguen incentivos económicos por el mejoramiento de la productividad.
- ◆ Otorga facilidades y apoyos para que el trabajador transite con facilidad de la escuela al centro de trabajo y de éste al sistema de formación revalorando tanto la función educativa de la empresa tanto como del propio centro escolar.

- ♦ Propicia un cambio de actitud hacia el trabajo, entre los distintos agentes económicos, fomentando una cultura de productividad, calidad y competitividad.
- ♦ Contribuye al aprovechamiento racional de los recursos con los que cuentan las empresas, potenciar sus ventajas comparativas y propiciar la participación activa de los trabajadores en la actividad económica y en los frutos que ésta genera.
- ♦ Mejora las relaciones laborales propiciando mayor convergencia de intereses entre asalariados y empresarios, con el fin de consolidar las capacidades productivas de ambos sectores y de la sociedad en su conjunto.
- ♦ Permite el desarrollo del factor humano.

Todos éstos puntos nos dan una clara idea de la importancia de la capacitación. Que si bien como se ha mencionado anteriormente no puede resolver todos los males o conflictos de la organización ,pero cabe mencionar que en gran parte nos siven y nos proporciona las herramientas para que los trabajadores emplen los conocimientos adecuados para poder resolver y corregir tales fallas en las que se estan incurriendo, lo cual permite tanto el desarrollo individual como organizacional .



## 2.1 CONCEPTO DE MÉTODO

Dentro de algunos conceptos relativos a la capacitación, tenemos que el método es un elemento que interactúa, es por ello que a continuación se mencionará su concepto

La (UCECA) Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento nos dice que

*MÉTODO*: Es el “Ordenamiento lógico y secuencial de las actividades conforman cualquier proceso, a fin de obtener un modo razonado de obrar en relación con un objetivo trazado”.<sup>1</sup>

*HOWARD C. WARREN* plantea lo siguiente:

*MÉTODO*: “Modo sistemático y general de trabajar, especialmente para lograr verdades científicas, manera especial de trabajo en el campo de la ciencia”.<sup>2</sup>

*VERNER* afirma :

El método de educación identifica las formas en las cuales la gente es organizada con el propósito de conducir una actividad educativa. El método establece una

---

1 UECA, *Glosario de términos empleados en la capacitación y Adiestramiento*, Editorial popular de los Trabajadores, México, 1981, pág. 74

2 Warren, Howard C, *Diccionario de psicología*, Fondo cultural Económica, México, 1964, pág. 220



relación entre el aprendiz y la institución o agencia, a través de la cual se logra la tarea educativa. Así, los métodos de educación de adultos pueden ser clasificados como individuales, grupales o comunitarios.

En términos concretos, que bien pueden aplicarse a la capacitación los métodos son formas de organización de los participantes que utilizan agencias o instructores para lograr los objetivos de capacitación. Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y secuencia de acciones y modo sistemático de trabajo.

Adicionalmente los métodos para que puedan ser considerados como tales deberán reunir las siguientes características:

- ◇ Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores :instituciones o instructores.
- ◇ Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora, o separadas, incluso en sitios muy distantes entre sí.
- ◇ Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- ◇ Se diferencien por su naturaleza y características básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS

Los métodos se clasifican en función a su número de integrantes o participantes y éstos se integran en individuales y grupales; dentro de los individuales se mencionan los siguientes métodos

- adiestramiento en el puesto
- cursos por correspondencia
- programa de lecturas
- rotación de puestos
- paquetes didácticos.

Lo que se recomienda en los métodos individuales es que sean aplicados en compañías pequeñas o medianas. Las posibilidades de uso de los métodos deberán ser empleados por los supervisores o jefes del área ya que se necesitan los conocimientos y habilidades específicos para sus implementación; y que el proceso de aprendizaje sea más rápido y favorable.

Todos los métodos se pueden complementar entre sí para adecuarse mejor a las necesidades, a las características de la empresa y a los recursos que se dispone. No siempre será deseable contratar cursos externos de capacitación, por excelentes que parezcan, aunque para algunos casos es la mejor posibilidad. El uso adecuado de los métodos, permitirá la solución de algunos problemas, sino que además brindará a quienes los empleen la satisfacción de contribuir al desarrollo humano y, a quienes se beneficien de ello, el aliento y la nueva visión que significa el aprendizaje.

A continuación se mencionarán cada uno de los métodos citados su concepto, objetivo, ventajas, e inconvenientes, y recomendaciones para su aplicación.

*CONCEPTO:*

El supervisor enseña a un trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales.

*OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:*

Son básicamente de tipo psicomotriz, implican habilidades manuales, aunque se pueden lograr algunos objetivos cognositivos (de conocimientos) poco complejos. Por ejemplo; en el caso del adiestramiento destinado a carpinteros se tendrían entre otros los siguientes objetivos:

Manejarán sin cometer errores operativos ni exponer a accidentes la maquinaria, la materia prima o a su propia persona y el equipo del taller.

- \* sierras circulares
- \* garlopas
- \* cepilladoras
- \* machimbradoras
- \* taladros
- \* escopleadoras

*DESTINATARIOS :*

Obreros desde los no calificados hasta los especializados y, en algunos casos, empleados, este método es individual.

### *DURACIÓN:*

La enseñanza de una operación específica puede implicar un lapso muy breve ( 5-10 minutos ) o extenderse a media hora, en tanto a la relativa al puesto completo puede incorporar, en períodos espaciados, varias semanas.

### *REQUISITOS :*

Contar con un tecnico, trabajador o supervisor que domine la operacion y que conozca ésta modalidad de capacitación.

### *EJECUCIÓN:*

Comprende cuatro etapas :

- preparación
- presentación
- ejecución.

### PREPARACIÓN

<u>Instructor</u>	<u>Participante</u>
1 Hace que el trabajador se sienta cómodo se hacen las presentaciones	Escucha y contesta.
2. Define el adiestramiento que dará se explican las tareas y operaciones y se da un breve panorama del adiestramiento.	Escucha y si así lo desea pregunta.
3. Averigua los conocimientos del trabajador le hace preguntas, y le pide hacer una demostración.	Escucha y contesta
4. Se gana el interés del trabajador, señala la importancia de la operación en relacion con el puesto.	Escucha y pregunta.

## PRESENTACIÓN

<u>Instructor</u>	<u>Participante</u>
1. Explica y demuestra simultáneamente la operación, tal como lo hará el trabajador	Observa
2. Demuestra cada uno de los pasos de manera detallada	Observa
3. Pide al trabajador que explique. Corrige en caso necesario y se repiten varias veces	Explica y escucha.
4. Resume la operación y aclara dudas posibles por parte del trabajador	Observa y pregunta si tiene alguna duda

## EJECUCIÓN

<u>Instructor</u>	<u>Participante</u>
1. Pide que la persona realice la operación, la observa y esta atenta a cualquier error, corrige con tacto y paciencia.	Realiza la operación
2. Solicita que repita la operación y enfatiza el procedimiento correcto.	Hace nuevamente la operación
3. Confirma la comprensión. Hace preguntas sobre la operación	Responde al interrogatorio.

### ***VENTAJAS:***

El método de adiestramiento cuenta con importantes ventajas, con ello se reducen casi en su totalidad los problemas de la transferencia del aprendizaje y darle un sentido real a las experiencias de adiestramiento adicionalmente:

- ◇ Considera un trato personal directo, que puede ser cálido, amistoso hacia el trabajador.
- ◇ Proporciona un adiestramiento a la medida de las necesidades y características del trabajador.
- ◇ No exige instalaciones ni equipo especial
- ◇ No considera gastos directos originados por el instructor.
- ◇ Puede asegurar el cumplimiento de los principios de aprendizaje eficiente (motivación, ejemplificación, ejercitación, aplicación y refuerzo ).
- ◇ Se adapta al ritmo de aprendizaje de los destinatarios, quienes avanzan según sus intereses, características etc.
- ◇ No requiere que los trabajadores se ausenten de la empresa ni de su puesto.

### ***DESVENTAJAS:***

- ◇ La enseñanza de labores complejas resulta resulta lenta y aveces complicada.En estos casos el supervisor deberá realizar un cuidadoso análisis de las operaciones y preparar los documentos respectivos.
- ◇ Puede introducir al trabajador, en ocasiones de un modo muy rápido en situaciones que pueden ser peligrosas para él, para el equipo y/o los materiales.
- ◇ En áreas de trabajo muy ruidosas es muy difícil de aplicar.

- ◇ A veces resulta muy costoso destinar la maquinaria y el equipo necesarios al adiestramiento.
- ◇ El contacto permanente con las condiciones y presiones de la empresa puede desvirtuarla, el supervisor puede en un momento dado, interrumpir el adiestramiento, para posponerlo indefinidamente
- ◇ El inconveniente mas serio, junto con el costo implicado en el uso de la maquinaria, es el valor del tiempo del supervisor, sobre todo en la fase de ejecución. Si este factor no es crucial para el trabajo del supervisor, la gravedad se aminora.

### *RECOMENDACIONES :*

- ◇ Programar las fechas en que se cubrirá el adiestramiento
- ◇ Verificar la secuencia operativa
- ◇ Asegurarse de que el supervisor maneje a un nivel aceptable éste método
- ◇ Llevar un control de de las operaciones que ha enseñado y que domina el trabajador
- ◇ Solicitar ayuda en caso de ser necesario, puede auxiliarse en trabajadores o asistentes

*CONCEPTO:*

Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de autoestudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que a través, de su equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo

*OBJETIVOS:*

En esencia se refieren a la adquisición de conocimientos (cognositivos), aunque existen cursos que incluyen objetivos psicomotrices .

*DESTINATARIOS :*

Personas de cualquier nivel jerárquico que puedan beneficiarse con algún curso por correspondencia.

*DURACIÓN:*

El tiempo varía en función de la complejidad y la calidad técnica del curso, de las características de los estudiantes y de la actitud que observen frente al curso.

*REQUISITOS :*

- a) Inscribirse al curso en la institución titular del mismo, y cumplir las condiciones que ella establece.



- b) Dedicar el tiempo necesario al estudio y contar con las características adecuadas para beneficiarse de este tipo de capacitación ( escolaridad, antecedentes)

***EJECUCIÓN :***

Los cursos por correspondencia son un método que puede describirse de manera genérica en las siguientes etapas:

- recepción y familiarización con el curso
- autoestudio e intercambio de correspondencia
- certificación

**RECEPCIÓN Y FAMILIARIZACIÓN AUTOESTUDIO  
E INTERCAMBIO DE CORRESPONDENCIA.**

<u>Participante</u>	<u>Institución</u>
<p>1. Recibe el paquete inicial, reviza sus características; estudia las instrucciones, y anota las dudas que tiene.</p> <p>Aclara las cuestiones imprecisas que tenía sobre el curso.</p>	<p>Analiza la carta del participante y desahoga sus inquietudes</p>
<p>2. Resuelve la primera unidad, reviza y lee la información, resuelve los ejercicios. Resuelve la evaluación de la primera unidad Envía la evaluación. Analiza la correspondencia y actúa si le sugieren revizar mas a fondo algunos aspectos hacer ejercicios extras o pasar a la siguiente unidad.</p>	<p>Recibe la evaluación la califica y manda respuesta con comentarios y anota en el expediente los resultados y observaciones.</p>

## CERTIFICACIÓN

<u>Participante</u>	<u>Institución</u>
1. Solicita evaluación global, da respuesta a la evaluación y la devuelve Recibe su diploma o constancia, notifica a su jefe y juntos, planean futuras acciones de capacitación.	Envía el documento en cuestión Califica las respuestas del participante , evalúa el informe y prepara certificado o diploma; manda los documentos y si así lo estimada, opiniones de mejora.

### ***VENTAJAS:***

- El tiempo que se requiere para dedicarse al curso lo determina el propio participante en función de sus actividades .Así mismo que tiene toda la libertad para fijar el ritmo con el que se desea avanzar.
- Los materiales de estudio, aunque no en todos los casos, están adecuadamente estructurados e incluyen suficientes indicaciones, para que se vayan adquiriendo los conocimientos propios del curso.
- La secuencia que tienen comúnmente las diferentes partes del curso ( unidades ) facilita el aprendizaje, permite corroborar las metas y permite la retroalimentación necesaria en casos de errores
- Estimulan el desarrollo de habilidades intelectuales como la reflexión, el razonamiento y la solución de problemas, forman hábitos de lectura y de trabajo.

### ***DESVENTAJAS:***

- Es difícil asegurar la continuidad de las acciones y la permanencia, en el curso de los trabajadores.

- En virtud de su presentación exigen un nivel mínimo de lectura, el cual desgraciadamente no lo poseen muchos trabajadores.
- La carencia de un instructor frente al participante suele causarle a éste inseguridad y ansiedad cuando se enfrenta a dificultades que no puede resolver por sí solo
- Exige de períodos largos, que superan fácilmente el tiempo que se necesita en otros métodos.
- La comunicación entre la institución y el participante esta condicionada, en buena parte, por el correo. Además la rapidez con que se reciben las contestaciones por parte de la institución no es siempre la deseable.

#### *RECOMENDACIONES:*

- Visitar la institución capacitadora, para conocer sus instalaciones y hablar con un funcionario de la misma esto le permitirá formarse una idea más clara de la institución. Desconfiar de quienes ofrecen a través de sus cursos, éxito, dinero y progreso fácil.
- Estar siempre en contacto con los trabajadores que se inscribieron, en algún curso con el fin de enterarse de los problemas que tienen y de su progreso.
- No permitir que se interrumpa la comunicación entre la institución y el encargado de los planes de capacitación de la empresa.
- Cerciorarse en la medida de sus posibilidades, de que el curso satisfaga las necesidades existentes al menos de manera parcial.
- Verificar cuando las necesidades son de tipo psicomotor, que propocionen los procedimientos operativos o las secuencias de su realización, así como las herramientas y/ o equipos necesarios. No es posible aprender si no se realiza adecuadamente la ejercitación.
- Utilizar éste método cuando sea necesario atender a trabajadores que se encuentran dispersos o que no pueden aprender de otra manera.

***CONCEPTO:***

La revisión de manuales, instructivos, folletos , artículos de revistas, textos etc, por parte de un empleado o trabajador, con el objeto de que adquiera de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto, es lo que constituye un programa de lecturas.

***OBJETIVOS:***

En esencia se usa para el logro de objetivos de conocimientos aunque es posible lograr ciertos objetivos psicomotrices elementales.

***DESTINATARIOS:***

Personal técnico, mandos medios, directivos, así como obreros y empleados calificados, con un buen nivel educativo y que requieran adquirir una amplia información, en un tiempo relativamente breve. Usualmente se usa con personal de nuevo ingreso, ascendido o transferido.

***DURACIÓN:***

De varias horas hasta semanas completas, en el último caso usualmente se incorporan otro tipo de actividades.

***REQUISITOS:***

Disponer de varios juegos de documentos como participantes se integren a la modalidad

### ***EJECUCIÓN:***

El programa de lecturas se usa fácilmente de modo individual; aunque varias personas se encuentran simultáneamente dentro del mismo, lo usual es que cada una de ellas avance según su propio ritmo. Sin embargo se pueden confeccionar programas de lecturas diferenciales cuando interviene más de una persona en esta modalidad.

Se han planteado tres etapas para el manejo de los programas de lecturas :

⇒ presentación

⇒ lectura y consulta

⇒ evaluación

***PRESENTACIÓN:*** consiste en explicar al trabajador las características del programa de lecturas : propósitos, contenido, manejo, fuentes de ayuda , fechas, se le entrega el material, se le hace ver la importancia, finalmente se le da a conocer el programa tentativo de lecturas y el encargado del programa deberá incentivar a las participantes y auxiliarlos a la resolución de dudas y problemas que enfrenten.

***LECTURA Y CONSULTA:*** Es cuando los participantes enfrentan de modo individual, la revisión de los documentos que se les han entregado, se les puede pedir adicionalmente la elaboración de una síntesis, la formulación por escrito de sus opiniones, la respuesta a un cuestionario, la resolución de problemas.

En la revisión se evalúa al participante, y al mismo tiempo darle sugerencias o permitirle que continúe o que amplíe el estudio. Esta etapa es la más larga pero, pero la fase básica para este método.

*EVALUACIÓN:* Se hace una revisión global del programa se comparan los propósitos que se tenían con los que se han logrado, se discute la aplicación en la práctica laboral de los conocimientos adquiridos y se aplica un exámen final, en caso de que se crea conveniente. Gracias al manejo adecuado de esta etapa es posible corregir las fallas que tuviese el programa y alentar al participante a que profundice en lo que ha aprendido y lo lleve a la práctica.

#### *VENTAJAS:*

- Permite proporcionar, según las exigencias del caso, bibliografía técnica sobre aspectos básicos o complementarios de la empresa; los procesos los productos.
- Es posible confeccionar programas individuales según las necesidades, los cuales se aplican también de manera diferencial.
- Al basarse casi exclusivamente en documentos ya existentes, algunos de los cuales se pueden adquirir en el mercado; se abrevian considerablemente las actividades de preparación.
- Buena parte del tiempo lo dedica el participante a estudiar, sin que sea necesario la vigilancia del encargado de la capacitación.

#### *DESVENTAJAS:*

- Dado que se basa en la lectura, eficiencia de éste método descansa en las habilidades y aptitudes del participante. ( velocidad, nivel de comprensión, interés, concentración, dominio del vocabulario etc.)
- Es difícil disponer de documentos que cubran satisfactoriamente las necesidades.
- Aunque se maneje adecuadamente el programa de lecturas, por sí solo no garantiza el proceso de aprendizaje.

- No resulta en términos generales, interesante y motivador comparado con otros métodos.

#### *RECOMENDACIONES:*

- Utilizar el método si existen libros, documentos, instructivos, que se puedan utilizar de inmediato, porque si se tuviese que elaborar todo el material de lectura, resultará incosteable.
- No descuidar el nivel motivacional de los trabajadores incluidos en el programa ni el avance de los mismos.
- Analizar en función de los resultados, la adecuación del programa y el funcionamiento de cada uno de los documentos.
- Conservar los programas de lecturas ya que pueden ser utilizados posteriormente.
- Si el programa de lecturas es amplio, si se obtienen ventajas con ello, y si es posible, proporcione o envíe al personal involucrado a un curso de lectura rápida a efecto de mejorar sus habilidades.

***CONCEPTO:***

Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o de varios empleados o trabajadores, de un puesto a otro (s), por un período determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o de que aplíen sus conocimientos y experiencias.

***OBJETIVOS:***

La rotación de puestos es útil por el logro de objetivos cognositivos, afectivos y psicomotrices, aunque usualmente - por el tipo de participantes que involucra - se utiliza para objetivos de los dos tipos.

La rotación de puestos puede tener diferentes objetivos; aminorar o eliminar la percepción de la rutina que pudiese tener el trabajo, proporcionar una visión más amplia de las actividades de la empresa, preparar algunos trabajadores para que asuman mayor responsabilidad, personal más versátil, motivar y conocer en un contexto real , las potencialidades de la gente

***DESTINATARIOS:***

Usualmente se utiliza en niveles directivos y de mandos medios, aunque puede hacerse extensivo a otros tipos de medios. Se recomienda restringir éste método a unas cuantas personas, a la vez , y el personal deberá contar con :



potencialidad para el adiestramiento, haya tenido realizaciones y méritos, cuente con capacidad de adaptación y se caracterice por su integración en la empresa y tenga actitudes positivas hacia la empresa

### *DURACIÓN:*

Variable, pero para que el método sea útil exige como mínimo varios meses y puede cabar hasta años.

### *REQUISITOS:*

En éste método se plantea una exigencia que no debe hacerse de lado: contar con la supervisión y con el apoyo expresos de la empresa, ya sea de la gerencia general, de alguna subgerencia o en su defecto de un departamento.

### *EJECUCIÓN:*

Durante la rotación de puestos en sí misma, será palpable el cuidado que se puso en las actividades preparatorias. De los métodos aquí estudiados, éste es el que implica más variables de la organización de la empresa: supervisión, actitudes ante el cambio, introducción de personas nuevas a diferentes áreas, salida temporal de las mismas de otras areas, moral del personal, ambiente de trabajo, dinámica de grupo. etc, una vez que sea han cubierto los aspectos preparatorios se realizan las siguientes etapas :

- Puesta en marcha
- Períodos de rotación
- Evaluación del programa
- Resignación del puesto

En la rotación de puestos no existe formalmente un instructor, tampoco el encargado de de capacitación es por ello que se indicará en las fases de ejecución de forma genérica al responsables directos.

### PUESTA EN MARCHA

<u>Responsable directo</u>	<u>Participante</u>
1. Confirma el día y la hora en que se iniciará el programa, lo hace personalmente o telefónicamente.	Recibe el mensaje y toma nota.
2. Se presenta en el lugar establecido antes de la hora.	Acude puntualmente
3. Replantea los objetivos de la rotación, y si es posible se auxilia de láminas.	Escucha, toma nota pre - pregunta.
4. Comenta la forma en que se manejará la rotación y resuelve dudas.	Saluda a las personas que le presenten
5. Presenta a los participantes con el resto del personal del área y explica brevemente lo que se hará.	Escucha.

## PERÍODOS DE ROTACIÓN

### Responsable

### Participante

- |  |  |
|--|--|
| 1. Fija las responsabilidades y condiciones del primer período, determina las tareas de trabajo, explica los propósitos del mismo.                               | Escucha y escribe  |
| 2. Explica las responsabilidades que asumirá el trabajador, su delimitación, la forma en que utilizan y a que fuentes puede acudir.                              | Escucha y toma nota  |
| 3. Señala la importancia de elaborar informes escritos, y resuelve dudas del trabajador.   | Plantea sus dudas  |
| 4. Vigila la forma en que se realizan las labores  | Asume las labores que le indican.  |
| 5. Toma nota de las correcciones. habla en privado con el trabajador y le da retroalimentación y lo alienta a esforzarse.  | Escucha y toma nota  |
| 6. Reviza junto con el trabajador el desempeño que ha tenido, pide al trabajador sus informes escritos, lo interroga y hace algunas observaciones y comentarios. | Sigue las indicaciones<br>Entrega los informes y contesta a las preguntas. |

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

### Responsable

### Participante

- |  |   |
|--|---|
| 1. Al término de las rotaciones discute con el trabajador, lo sucedido durante el programa: aspectos positivos, aspectos a mejorar, aprendizajes logrados. | Presenta sus opiniones sobre la rotación y escucha los comentarios. |
| 2. Toma nota de los aspectos sobresalientes  |   |
| 3. Compara los logros con los propósitos   |   |

## RESIGNACIÓN DEL PUESTO

<u>Responsable</u>	<u>Participante</u>
1. De conformidad con los resultados del programa, se discute con el trabajador el puesto que ocupará, ya sea el que ocupaba primeramente u otro diferente	Escucha y plantea sus dudas
2. Desahoga con el trabajador las inquietudes que pudiera tener.	Presenta sus puntos de vista y dudas que pudiera tener.
3. Se le da la información que requiera del nuevo puesto y se da por terminado el programa.	Escucha toma nota, plantea sus inquietudes.

En la evaluación del programa se tiene la oportunidad de analizar a fondo el impacto inmediato que ha tenido la rotación en el trabajador. Esto servirá para orientar el programa y dar retroalimentación a los responsables directos.

### ***VENTAJAS :***

- \* Elimina prácticamente todos los problemas de transferencia del aprendizaje a la situación laboral.
- \* No necesita en sí misma, de técnicas y de materiales didácticos que relejan la realidad del trabajo, ya que la rotación es ella misma.
- \* Adecuadamente manejada es muy motivadora para el personal, dado que lo enfrenta aun importante reto, a situaciones novedosas y le posibilita su autodesarrollo.
- \* Facilita la incorporación de los enfoques, las actitudes e inclusive los compromisos de los puestos que se ocupan, los cuales son muy difíciles de lograr por otros medios.

- \* Proporciona un adecuado vehículo, para incentivar el aprendizaje y le da a éste un marco de referencia muy definido.

### ***DESVENTAJAS:***

- \* Implica en muchas ocasiones plazos largos, lo cual hace que se pierda la conciencia de que el propósito de la rotación es el aprendizaje y no el trabajo en sí mismo.
- \* Puede ocasionar trastornos a ciertas áreas de la empresa, en virtud de los cambios que supone.
- \* Para algunas personas representa una situación emocional, tensa y difícil de sobrellevar, lo cual inhibe no sólo al aprendizaje, sino introduce un elemento destabilizador.
- \* No siempre es sencillo deslindar las responsabilidades que debe enfrentar, en un momento dado, el personal en rotación, ni se está seguro de que puede encararlas con éxito, los errores que puede cometer son reales y tendrán las implicaciones que suponen, no como los que se dan en otros métodos de capacitación.
- \* Requiere actividades preparatorias y de coordinación que requieren de mucho tiempo y trabajo. En éste sentido es un método caro.

### ***RECOMENDACIONES:***

- \* Adecuar el programa de rotaciones al ritmo de aprendizaje de las diferentes personas. Algunas son más ambisiosas y / o están mejor dotadas que otras, de modo que requieren de lapsos más cortos.
- \* No esperar que las personas no cometan errores, aunque lo lógico es que en éstos casos se vayan reduciendo. De éste modo se podrá ir pasando a labores de mayor responsabilidad.
- \* Estar siempre al tanto del estado de ánimo de los participantes, alentarlos y reforzar sus logros, según el caso no permita que se estanque la capacitación.

- \* No esperar obtener, al término de la rotación, personal altamente calificado, recuerde que la eficiencia del personal y de la propia empresa se ven afectados, por innumerables factores, entre ellos la capacitación .
- \* No descuidar las sesiones de revisión y llevar un cuidadoso registro de las mismas, analizar y archivar los informes escritos de los participantes. Todo ello constituye, de hecho la evolución del programa de rotación.
- \* Apoyar la actuación de los encargados directos de la rotación. Ayudarlos a mejorar su comprensión y dominio de éste método.

## 2.2.5 PAQUETES DIDÁCTICOS

### *CONCEPTO :*

En éste método el proceso de enseñanza aprendizaje se realiza en forma individual y autodidácta a través de materiales elaborados con anterioridad, generalmente por una institución capacitadora las cuales pueden incluir desde documentos autoadministrables ( manuales, cuestionarios, evaluaciones y claves ) , hasta juegos de filmunas, casetes y videocasetes. La variante más difundida de éste método consiste en la aplicación, por parte de un instructor interno , de un curso prefabricado.

### *OBJETIVOS:*

Los objetivos corresponden a la obtención de conocimientos, aún cuando algunos paquetes involucran objetivos psicomotrices.

### *DESTINATARIOS:*

Los titulares de los puestos cuyo contenido es cubierto, parcial, o totalmente, por algún paquete didáctico

### *DURACIÓN:*

Varía según la complejidad y calidad técnica del paquete, las características de los destinatarios y la actitud que presenten con respecto a aquél: de varias horas hasta algunas semanas.

### *REQUISITOS:*

En realidad los requisitos para utilizar los paquetes didácticos son sencillos de describir, pero en ocasiones difíciles de llevar a la práctica.

- a) En primer lugar, debe existir y estar disponible un paquete didáctico que satisfaga, parcial o totalmente las necesidades que se tienen, en cuyo caso, después de su análisis, se adquirirán los ejemplares necesarios
- b) En segundo término, se harán las adaptaciones necesarias, una vez que se hayan contrastado cuidadosamente las necesidades con el paquete en cuestión.

En México existen algunas instituciones capacitadoras que ofrecen en venta paquetes didácticos que incluyen documentos para los participantes, manual del instructor y apoyos audiovisuales, como por ejemplo el Servicio Nacional ARMO y el Centro de Capacitación y Adiestramiento Textil, entre otros.

### *EJECUCIÓN:*

Este aspecto depende básicamente del uso individual o colectivo que se haga del paquete. Aunque muchas de las ventajas se asocian con su uso en grupo, en ocasiones su empleo individual puede significar beneficios importantes.

Si el método se maneja en grupo y si cuenta con manual para el instructor, la ejecución seguirá la etapas de éste indicadas, claro esta, con las adaptaciones específicas para cada caso.

Ahora bien, en cuanto a su aplicación se recomienda considerar tres etapas :

- presentación del curso;
- supervisión,
- evaluación



**En la primera etapa el encargado de la capacitación :** ( Supervisor, instructor, comisión mixta de capacitación, comenta con el participante los problemas que se resolverán con el paquete, los beneficios que significa, las posibilidades que ofrece, etc , y le presenta las características del mismo : objetivos, contenido, duración

Resulta importante cerciorarse de los requisitos o antecedentes que deben poseer los participantes para enfrentar con éxito el paquete , en especial cuando lo harán de manera individual.

**En la etapa de supervisión el encargado de la capacitación:** Esta al tanto del avance que realiza el participante, y de los problemas que ha enfrentado, lo cual debe de realizarse de preferencia en entrevistas programadas desde el inicio del curso. También debe incentivársele para que continúe esforzándose durante el resto del paquete. Si ésta etapa no se cubre correctamente es posible que el participante pierda el interés o incluso que abandone el estudio del material.

**La etapa de la evaluación se complementa:** Una vez que ha concluido la revisión formal del documento completo.

De acuerdo con los resultados se podrá determinar si el participante ha concluido el paquete o si es necesario realizar algunas actividades de recuperación en los aspectos que hayan resultado deficitarios.

Hay que recordar que, independientemente de la calidad y del costo de los paquetes, el éxito o fracaso de las capacitación se atribuyen a quienes se encargan de ésta.

#### ***VENTAJAS:***

- ◇ Ahorra todo el trabajo de planeación y desarrollo didáctico del curso lo cual suele ser uno de los renglones más caros de la capacitación .

- ◇ Usualmente es posible adquirir de inmediato, a precios razonables, los paquetes que se deseen.
- ◇ Suelen contar con guías para el instructor y en ocasiones con algunos apoyos audiovisuales.
- ◇ Proporcionan un prototipo para el diseño y elaboración de cursos internos.

### *DESVENTAJAS:*

- ◆ Es muy difícil que los paquetes existentes satisfagan por completo las necesidades que se tienen.
- ◆ Para muchos puestos los propios (los propios del giro de la empresa) no existe por común oferta de paquetes. Esta se enfoca hacia los paquetes y puestos comunes a todas las empresas.( mantenimiento, supervisión etc.)
- ◆ La terminología que utilizan no siempre es la que se emplea en la empresa o en la región.

### *RECOMENDACIONES:*

- ◇ Basar la búsqueda y selección de paquetes en una investigación de necesidades de capacitación. Sin ella difícilmente se tendrá éxito.
- ◇ Prever para un plazo de varios años, cuatro por ejemplo, si las necesidades que se tienen se presentarán de manera recurrente. Asegúrese de que se requerirá la misma respuesta a futuro. En este caso el uso de los paquetes tiene plena justificación.
- ◇ Auxiliarse de un especialista técnico o trabajador calificado para evaluar el paquete y ponga especial cuidado en las críticas que le formulen. Si es posible hacer ésto antes de comprar el paquete no debe dudarse en llevarlo a cabo.

- ◊ Eliminar los aspectos del paquete que no son requeridos por sus participantes, ya que si se usan se alargará el tiempo de la capacitación, aumentará su costo y no se obtendrán mejores resultados.

Registrar cuidadosamente la forma en que funcionó el paquete la primera ocasión y haga las correcciones del caso para su uso futuro.

- Por otro lado existen los métodos grupales que están diseñados para grupos más numerosos pero que igualmente se pueden combinar con los individuales dependiendo las necesidades de la empresa dentro de éste grupo se encuentran:

*CONCEPTO:*

Un grupo de empleados o trabajadores, dirigidos o no por su jefe, se reúne con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos, tomar decisiones, tratar algún aspecto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan

*OBJETIVOS:*

Usualmente son de tipo cognositivo y afectivo. Por ejemplo, una agenda de una reunión convencional de trabajo, en la que se incluyen tópicos relacionados con la capacitación:

- a) análisis del avance del programa bimestral
- b) revisión de los tres procedimientos que están originando errores
  - exámen de cada uno de ellos
  - casos típicos de fallas
  - proposiciones para evitarlas
- c) discusión de otros factores que entorpecen las labores
- d) obtención de conclusiones

*DURACIÓN:*

Puede ser desde 30 o 40 minutos hasta de varias horas.

### ***REQUISITOS:***

Dado que las reuniones de trabajo son un elemento común en la vida de las empresas, se exige que tengan definidas con claridad metas de aprendizaje y que conozca el método, en especial el manejo de las reuniones, para que cumplan con su función en el contexto de la capacitación.

### ***EJECUCIÓN:***

Aunque las reuniones de trabajo pueden adoptar diferentes formatos, se sugieren las siguientes fases : introducción, exposición, e interacción y conclusiones. En la primera se presentan los propósitos y el orden del día, explicándose a la vez, la forma en que se hará el trabajo. En la fase de exposición e interacción, el conductor de las reuniones, plantea , uno a uno, los diferentes aspectos que deben cubrirse y da oportunidad a los participantes de formular preguntas, inquietudes etc.

En la fase de conclusiones se revizan rápidamente los aspectos tratados, se hace alguna aclaración final y se da por terminada la reunión.

Si este método cumple su cometido, junto con la supervisión diaria, producirá en los trabajadores el aprendizaje deseado.

### ***VENTAJAS:***

- ♦ Las reuniones de trabajo permiten proporcionar informaciones, unificar criterios, revizar prácticas, etc., casi tan inmediatamente como surgen las necesidades
- ♦ Exigen un mínimo de actividades preparatorias y de planeación.
- ♦ Se pueden realizar normalmente dentro de la jornada de trabajo del personal, sin que entorpezcan las labores de la empresa.

- ◆ No implican instalaciones ni equipos especiales, ya que incluso pueden realizarse en el propio taller, o en una oficina
- ◆ Permite la fácil agrupación de los trabajadores en función de sus necesidades, estos es que serán convocados a las reuniones programadas de acuerdo a sus necesidades.

### *DESVENTAJAS:*

- ◆ No es posible dar una atención profunda y especializada a necesidades de capacitación complejas
- ◆ No dispone de todos los medios y controles para asegurar siempre un aprendizaje significativo. Proporcionar información, resolver algunas dudas y preguntar si todo ha sido comprendido no significa, desde luego, obtención del aprendizaje deseado.
- ◆ Las presiones propias del trabajo pueden introducir en las reuniones una serie de interferencias que graviten negativamente sobre las mismas.
- ◆ Las relaciones interpersonales y la dinámica de grupo que se haya generado entre los trabajadores y su jefe pueden significar obstáculos o puntos de conflicto en las reuniones.

### *RECOMENDACIONES:*

- ◆ Preparar oportunamente las reuniones Y no improvisar aunque éstas sean urgentes.
- ◆ Avizar con anticipación a las personas que deben acudir a éstas.
- ◆ Verificar con los directores de reuniones, cuenten con los conocimientos y destrezas que exige éste método.

- ◆ Incorporar en la medida de las posibilidades, materiales de apoyo, pizarrón, rotafolios etc.
- ◆ Programar las reuniones que se harán en un futuro
- ◆ Señalar con toda claridad los objetivos de aprendizaje de las reuniones.
- ◆ Procurar que el clima de las reuniones sea sano, agradable y que propicie el aprendizaje, el intercambio libre de opiniones.
- ◆ Estar al tanto de la duración de las reuniones y del nivel de receptividad de las reuniones y programar descansos para evitar cansancio o aburrimiento.

Analizaremos ahora algunas acepciones que se le han dado al término de técnica :

**LA EUECA ( Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento) NOS DICE QUE :**

Las técnicas de instrucción son el “ Conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso de enseñanza- aprendizaje. En ocasiones son realizados por el instructor y en otras por los educandos”.<sup>3</sup>

• **Alexis López sostiene que :**

Las técnicas de instrucción implican organización y secuencia. La técnica proporciona una posibilidad de control sobre un proceso, sobre las experiencias que va a ir obteniendo el individuo. “Es una vía organizada y estructurada para controlar las actividades tanto del individuo como del grupo”.<sup>4</sup>

• **Eloísa Vargas y Manuel Álvarez afirman :**

Las técnicas didácticas son maneras prefijadas de enseñar, que han sido comprobadas por la experiencia como eficientes para conducir un proceso de aprendizaje. “Las técnicas ;son caminos de tipo intelectual que orientan al profesor o instructor sobre como enseñar; que le indican la ruta a seguir a través de de fases o etapas y que proporcionan una rápida obtención de los objetivos”<sup>5</sup>

Por lo que se deduce de lo anterior, las técnicas se distinguen de los métodos, entre otras cosas, por las siguientes características:

---

<sup>3</sup> Knowles, Malcom S., The modern practice of adult education, Asociación Press. Nueva York, 1970, pág 133.

<sup>4</sup> López Pérez ,Alexis, La selección de los medios para la instrucción , Servicio Nacional ARMO, México, 1977, pag 10

<sup>5</sup> Vargas, Eloísa y Álvarez, Manuel, Los medios para la enseñanza, Servicio Nacional ARMO, México, 1973, pág 8



- A) Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores;
- B) Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares;
- C) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

Resumiendo se puede mencionar que las técnicas son limitadas, restringidas y que éstas forman parte de los métodos, y que reúnen determinadas características, las cuales permiten su distinción

A continuación se mencionarán algunas técnicas de capacitación que podrán ser implementadas, al mismo tiempo que también se mencionarán su concepto, ventajas, y desventajas, entre ellas tenemos:

- Círculo de calidad
- Conferencia
- Dramatización
- Entrevista
- Ejercicio de charola de entrada
- Juegos de negocios
- Lectura comentada
- Lluvia de ideas
- Técnicas grupales de motivación: juegos; como ferias, maratones etc.

***CONCEPTO:***

Es una alternativa para trabajar en equipo y formar equipos de trabajo, son realmente una magnífica alternativa para desarrollar el trabajo en equipo a través de la información de equipos de trabajo con el personal sindicalizado y empleados de las diferentes áreas de trabajo .

Círculos de calidad es un a magnífica oportunidad que tiene la administración de la empresa de captar el verdadero potencial de su personal a través del trabajo en equipo.

Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integrante de la compañía, lo que propicia en ellos, un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente del mejoramiento en su área de trabajo. Es una forma de propiciar la creatividad de la fuerza de trabajo para que ayude a mejorar el rendimiento de la compañía y de la moral de sus trabajadores.

Se trata de un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y proponer soluciones en el lugar de trabajo.

***OBJETIVOS:***

- A) Captar el verdadero potencial del personal a través de la información de equipos de trabajo.
- B) Incrementar la moral del personal hacia la empresa, y crear un ambiente en el que todos estemos más concientes de la calidad y de la productividad.

- C) Crear núcleos efectivos de información que provean a los directores y gerentes - adecuadamente de la misma para tomar decisiones en cuanto a cambios y adopción de políticas adecuadas para la empresa, hasta alcanzar la excelencia en la administración.
- D) Mejorar la calidad.
- E) Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa
- F) Desarrollo personal.
- G) Que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- H) Participación de los empleados

### *CARACTERÍSTICAS:*

- ◇ Participan activamente todos los miembros, emitiendo sus opiniones, ideas y comentarios acerca del tema de estudio.
- ◇ Sus actividades son continuas; cuando concluyen la solución de un problema, el mismo círculo busca a otro para resolver.
- ◇ Las reuniones se realizan fuera de la hora de trabajo, y no se les paga tiempo extra, ni tampoco otro tipo de compensación, ya que los participantes son voluntarios.
- ◇ Utilizan herramientas estadísticas sencillas que con un nivel académico de primaria terminada es suficiente para que las entiendan y las manejen adecuadamente las más utilizadas son : toma de datos, tormenta de ideas, principio de Pareto, diagrama de causa y efecto, correlación e histogramas.

### *EJECUCIÓN :*

- ◆ El círculo escoge el tema que se desee estudiar : Para que éste funcione el personal deberá estar perfectamente bien enterado de los resultados de su trabajo, lo cual le permitirá tener una orientación antes de tomar la decisión.

- ♦ Sesión semanal de 60 a 120 min : El propio círculo decidirá el tiempo que durarán sus sesiones.
- ♦ Se rigen por un código de conducta : Esto es importante para cualquier grupo que pretenda trabajar con efectividad; se norma el comportamiento y todos saben que esperar de sus compañeros.
- ♦ El moderador es elegido democráticamente una vez que el grupo se vuelve autónomo: Cuando un círculo inicia es importante que sea moderado por una persona que haya participado en otro grupo de trabajo y que conozca la técnica para conducirlo.
- ♦ Proponen soluciones no expresan problemas . Jamás se han constituido para exponer problemas a la administración, sino soluciones e involucrarse en la puesta en práctica de la mismas.
- ♦ Hacen su presentación frente al Comité Directivo : Es una oportunidad para exponer a la administración el procedimiento seguido durante el análisis y la solución del problema; y asu vez la administración tiene la ocación de reconocerle oficialmente al círculo su esfuerzo y meta alcanzada.

#### ***VENTAJAS :***

- ♦ Contribuyen al mejoramiento y desarrollo del personal y de la empresa.
- ♦ Se le da valor al personal y crean un ambiente de trabajo agradable en donde todos se sienten mas agusto.
- ♦ Dan la posibilidad a los trabajadores de crecer hasta donde sea posible y dan la oportunidad de mostrar las capacidades que se tienen.
- ♦ Sus actividades son continuas; cuando concluyen la solución de un problema, el mismo círculo busca otro para resolver.

#### ***DESVENTAJAS:***

- ♦ Los círculos de calidad así como los equipos de trabajo no pueden existir aisladamente.

- ♦ Cuando no se logra una integración entre los participantes, esta destinado al fracaso.
- ♦ Como no existe remuneración, habrá que motivar a los participantes de alguna manera, para que no se pierda el interés.

#### *RECOMENDACIONES:*

- ♦ Se recomienda que los componentes del círculo sean entre 4 y 8 personas, menos de 4 no son suficientes, como para lograr las mejores soluciones, y más de 8 son demasiados y no alcanzarían a participar activamente en las juntas.
- ♦ Deben de pertenecer a la misma área de trabajo. Esto es conveniente para que todos los compañeros comprendan el problema o proyecto que se esta discutiendo, que entiendan el lenguaje usado y tengan interés en su solución.

*CONCEPTO:*

Probablemente es la técnica empleada más comúnmente su concepto se expresa de la siguiente manera : Reunión de varias personas que escuchan frente a frente, la información que otra proporciona.

Situación grupal en que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

*OBJETIVOS :*

- A) Presenta información de manera general y directa;
- B) Plantea información especializada;
- C) Identifica la problemática general o un aspecto de ésta;
- D) Explora posibilidades de solución par un problema general o un punto de éste;
- E) Motiva al grupo y ;
- F) Ayuda al auditorio a compartir las experiencias de otra persona.

*CARACTERÍSTICAS:*

- Generalmente al final de la conferencia, los oyentes pueden hacer uso de la palabra para aclarar puntos oscuros.
- El asistente de ser receptor pasivo, limitado a escuchar, se convierte en emisor.
- La retroalimentación en este tipo de eventos puede lograrse desde el comienzo por parte del expositor, mediante el contacto visual.

### *EJECUCIÓN:*

Cuando el conferenciante sea presentado al auditorio, subirá lentamente al lugar donde disertará. Una vez en la tribuna, establecerá contacto visual con el auditorio, y en seguida con dicción muy clara, y tesitura de voz correcta, iniciará la aventura intelectual, haciendo recorrer al auditorio el itinerario que previamente se ha trazado

### *VENTAJAS:*

- Esta técnica se utiliza cuando se esta tratando con un grupo muy grande, cuyos miembros deben de ser informados a la vez.
- Cuando no se dispone de tiempo para preparar otro tipo de comunicación escrita
- Tiene la facilidad de presentar sin interrupciones, amplios contenidos de información.
- Es muy rápida su transmisión de información

### *DESVENTAJAS:*

- Permite el control rígido del auditorio, lo cual da pauta al expositor para influenciar en él.
- Sin atención ni interés, el público pasa de ser pasivo, aun elemento ausente, ve pero no mira; oye y sin embargo no escucha.

### *RECOMENDACIONES:*

- Es muy importante organizar la fase de preguntas y respuestas al final de la disertación



- Esto es mediante la realización de pequeños trozos de papel en donde los asistentes formulan por escrito las preguntas.
- Es muy importante que el conferenciante distribuya material escrito hasta después de su intervención. Hacerlo antes implica el grave riesgo de que el auditorio comience a leer la información, durante la exposición ocasionando que este distraído y por lo tanto no ponga atención.

*CONCEPTO:*

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo. "Método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias". Distancia que existe entre el pensar y el hacer, y su relación a través de la dramatización.

*OBJETIVO :*

El objetivo básico es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y la orientación de actitudes intelectuales y colectivas, en una palabra tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas y precisamente éste es el objetivo básico además de la instrucción y enseñanza.

*CARACTERÍSTICAS :*

- A veces pueden integrar el equipo de 4 a 6 personas o incluso 1 persona puede realizar la dramatización .
- Se lleva a cabo en el lugar de trabajo
- La demostración se lleva a cabo en un lapso de 10 a 15 minutos.

### ***EJECUCIÓN :***

Como el nombre lo indica - dramatización - se trata de la actuación, de los participantes en situaciones específicas a la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización.

Un equipo de personas, representan a través de la dramatización, situaciones de trabajo, ante sus jefes y demás compañeros, la sesión puede durar entre 10 y 15 minutos dependiendo la situación de la que se trate ,y se pueden apoyar o valer de cualquier tipo de material u objetos como parte de la representación, aquí no hay límites, todo queda en manos de la creatividad personal.

### ***VENTAJAS:***

- Permite la interrelación de individuos al trabajar en equipo.
- Fomenta las relaciones humanas.
- Da oportunidad de impulsar el desarrollo y creatividad de los participantes.
- Resulta interesante, por manejarse por medio de una representación.
- Es fácil de llevar a cabo y fácil de asimilar .
- No es costosa la técnica, ya que se lleva a cabo dentro de la empresa y se utiliza el material que se tiene en la misma.

### ***DESVENTAJAS:***

- Si el tiempo de exposición se alarga resulta tedioso, y no se cumple con el objetivo de enseñanza.
- Si no se lleva de una manera adecuada puede ocasionar desorden, y mala interpretación por parte de los espectadores.

- Cuando no exista organización por parte de los integrantes, esta destinada al fracaso

*RECOMENDACIONES :*

- Se deberá llevar a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.
- Los participantes que se hayan elegido deberán cumplir con creatividad e imaginación suficiente para la dramatización
- Se recomienda que se realice en un lugar determinado con suficiente espacio y que sea en un lugar visible para que todos los espectadores lo puedan apreciar.

*CONCEPTO:*

Se denomina entrevista la interrogación de un experto, acerca de un tema dado, por un entrevistador, que representa a un grupo. Entonces entrevista es una confrontación cara a cara, en forma directa.

*OBJETIVOS:*

- \* Saber hasta que punto se tiene conocimientos por parte del entrevistado.
- \* Encontrar la manera en que se le puede reforzar o ayudar.
- \* Brindarle la retroalimentación adecuada al entrevistado

*DESTINATARIOS:*

Esta diseñado para todo tipo de personal desde niveles directivos, administrativos y obreros, ya que dependiendo de la información que presente la entrevista, es realmente eficaz.

*DURACIÓN :*

La duración que tiene una entrevista varía desde los 30 minutos hasta los 60 minutos pero no más, ya que esto puede producir cansancio, dando origen a divagaciones dentro de la misma información

### *CARACTERÍSTICAS :*

- \* El medio de transmisión usado es el verbal u oral
- \* Puede por excepción realizarse por medio de cuestionarios impresos.
- \* Pueden llevarse a cabo de persona a persona o de manera colectiva .

### *EJECUCIÓN :*

La entrevista puede ser llevada a cabo por un entrenador y un participante, en este caso puede ser conducida de manera oral, y frente a frente entrevistador y entrevistado; o bien puede llevarse a cabo de manera escrita mediante un cuestionario que permite al entrevistado mayor relajación psicológica.

### *VENTAJAS:*

- \* Por medio de la entrevista se pueden detectar fácilmente las fallas en que se están incurriendo
- \* Se puede delimitar con facilidad lo que se desea saber o investigar.
- \* Se tienen los datos suficientes para poder trabajar en cuanto a la retroalimentación.
- \* Es aplicable a un conjunto de personas o solamente a una.

### *DESVENTAJAS :*

- \* Si no es contestada la entrevista con veracidad, la información no será la conveniente para detectar las fallas.
- \* Las preguntas que sean formuladas en la entrevista deberán ser lo más comprensibles y claras, para que esto no provoque malos entendidos o confusión, entre los entrevistados.

***RECOMENDACIONES:***

- \* Se recomienda que el entrevistador sea una persona con las habilidades y conocimientos suficientes para poder aplicar la entrevista;
- \* El entrevistador deberá contar con las siguientes cualidades, que inspire confianza y que cuente con la experiencia necesaria.
- \* Que se de un tiempo razonable, pero medido para que se lleve a cabo la aplicación de la entrevista
- \* Invariablemente del lugar se recomienda que éste sea dentro de la compañía para evitar malas intenciones.

*CONCEPTO:*

Es un medio eficaz en el entrenamiento especialmente a niveles ejecutivos, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

*CARACTERÍSTICAS:*

- \* Esta diseñado especialmente para niveles ejecutivos.
- \* Los participantes se presentan en pequeños grupos.
- \* Es llevado a cabo o dirigido por un instructor.

*OBEJETIVO:*

Impulsar al personal a concientizarse de los problemas de la empresa y no tan sólo eso sino que lo motiva a que se le encuentre la mejor solución a tales problemas.

*EJECUCIÓN :*

Consiste en presentar a los participantes, organizados en pequeños grupos material ( correspondencia, informes, estadísticas, antecedentes, organigramas, políticas estados financieros y reportes) para estudiarlos antes de que se inicie el ejercicio.

Todo éste material representa una situación compleja, es decir hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide como manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza,



así como de la decisión o decisiones que toma. Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas por los diversos miembros del grupo.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

Se establecen en esta técnica tiempos límites para darle realismo y causar angustia

#### ***VENTAJAS:***

- \* Se estimula al personal a que se envuelva en las situaciones que pueden ocurrir en la empresa.
- \* Se le da la pauta para que desarrolle sus conocimientos y pueda resolver problemas.
- \* Las posibles soluciones que se den se pueden aplicar para resolver los problemas reales

#### ***DESVENTAJAS :***

- \* No es aplicable para todo el personal, solamente niveles ejecutivos.
- \* Por su grado de confidencialidad de el material que se proporciona como políticas estados financieros, organigramas etc, se deberá escoger a el personal de mayor confianza.
- \* Se seleccionarán a los trabajadores con mayor grado de conocimientos, experiencia y capacidad intelectual.

#### ***RECOMENDACIONES:***

- \* El ejercicio puede ser parte de una sola sesión de
- \* Las sesiones se llevarán acabo dentro de las instalaciones de la empresa y tendrán una duración entre 45 y 60 minutos.

- \* Los integrantes deberán contar con las cualidades necesarias, como tiempo, capacidad intelectual y nivel de conocimientos elevados

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

*CONCEPTO:*

Un juego de negocios es un ejercicio dinámico del entrenamiento, que utiliza como modelo una situación del trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos, que representan las gerencias de las compañías competidoras, realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones sobre política, que en la vida real. En el modelo hay una serie de relaciones de informes sobre resultados. Estas decisiones e informes cubren un período específico de tiempo que, de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un mes o un año. Después se toman decisiones para el siguiente período; se procesan se entregan informes y el juego sigue adelante. De esta manera se ahorra tiempo y se pueden resumir en un solo día muchos años de operaciones.

Proporcionan práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos (de la empresa) que pueden estar disponibles, por decir para el gerente general: programas de producción, copias de estados financieros y de activos, posiciones del personal y del mercado, inventarios, costos variables y fijos, y otros.

Los participantes usan esos datos para tomar decisiones que tienen efectos calculados sobre la producción, los costos, las ventas etc. Estas decisiones crean nuevas situaciones que exigen más decisiones, y así sucesivamente a través de varias etapas. Se pueden agrupar varios participantes o equipos para competir entre sí. Pueden recibir datos de su posición en la competencia, en cada etapa, los cuales pueden ser incluidos en sus consideraciones para la decisión siguiente.

### ***OBJETIVO:***

Al utilizar los juegos de negocios con propósitos educacionales, lo importante no es el juego. El juego mismo es mucho menos importante que la manera de usarlo. Los objetivos educacionales del director de entrenamiento o del instructor, y las demandas del curso que está enseñando, determinan la selección del juego y la manera de usarlo. Los pasos que deben de seguirse en la selección del juego son:

1. Definir las características del curso incluyendo su contenido; cualidades y debilidades tanto del instructor como de los estudiantes.
2. Determinar las fuentes de recursos para el programa, respecto de las finanzas, tiempo, personal y de computación.
3. Obtener información sobre los juegos existentes, consultar el material publicado a las organizaciones profesionales o a los autores de los juegos.
4. Eliminar el número de juegos de manera que haya que seleccionar unos cuantos en los que sea posible participar o por lo menos observar.
5. Seleccionar el mejor de los juegos a la luz de los criterios expresados o modificar un juego que ya existe.
6. Programar el juego elegido en el curso, de manera que tenga una repercusión máxima sobre el grupo.

7. Evaluar el uso del juego para ver si los objetivos de enseñanza se alcanzaron y para saber cómo se podría mejorar el programa.

### *DESTINATARIOS:*

La técnica esta diseñada para niveles ejecutivos y directivos, ya que la naturaleza, las características y la ejecución así lo exigen.

### *DURACIÓN :*

Los juegos se llevan a cabo en períodos, y cada período es de un día, una semana, un mes, un trimestre o un año, dependiendo del juego, la sesión del juego empieza con una breve información

### *REQUISITOS:*

- El instructor describe a los participantes el tipo de compañía que van a administrar.
- Se definen las circunstancias económicas, y la naturaleza general de los productos
- Se discuten los grados de autoridad que tendrá cada uno de los participantes, sus funciones, las decisiones que tendrá que tomar y la información que podrá recibir.

### *CARACTERÍSTICAS:*

⇒ La mayoría de los juegos son practicados por uno o más equipos de gerencia, cada uno de los cuales consta de uno a veinte ejecutivos

⇒ Siempre hay rivalidad entre los equipos

- ⇒ Puede haber interacción directa entre los equipos o no haberla.
- ⇒ Los juegos requieren de cómputos para convertir las decisiones que toman los jugadores en informes de actuación que regresan a ellos

Los jugadores cuentan con cierto tiempo para tomar decisiones, el cual se llama “tiempo de decisión” luego viene el “ tiempo de proceso”, o sea el período en el que se realizan los cómputos

### ***EJECUCIÓN :***

Ya que está seleccionado un juego en particular, para un programa de desarrollo, hay varios modos de programarlo según las limitaciones del tiempo y las metas educacionales que se persigan. Las sesiones del juego pueden ser continuas o discontinuas. El juego continuo es útil para los cursos cortos de desarrollo que no duran más de una o dos semanas.

### ***VENTAJAS:***

- ♦ El juego de negocios puede tener validez educacional si se le incorpora efectivamente.
- ♦ Se tiene un nuevo uso de la dimensión del tiempo
- ♦ Mejora las funciones técnicas.
- ♦ Mejoramiento de la práctica de dirección.
- ♦ Más cooperación interdepartamental y conciencia más profunda de las relaciones funcionales.
- ♦ Cambio hacia estructuras de organización más flexibles.
- ♦ Mejor utilización del tiempo.
- ♦ Voluntad de solicitar opiniones antes de tomar decisiones importantes.

- ♦ Mayor énfasis en el uso de las técnicas de la toma de decisiones, incluyendo los intentos de orientar los sistemas de controles contables hacia las necesidades de toma de decisiones.

### *DESVENTAJAS :*

- ♦ Son costosos tanto en dinero como en personal
- ♦ Por el hecho de utilizar computadora, la programación y el horario pueden ser un problema.
- ♦ Las intensas emociones y rivalidades personales que surgen pueden volverse problemáticas
- ♦ Los que hacen y utilizan los juegos se han dejado arrebatar por el entusiasmo, al hablar sobre ellos.
- ♦ Es necesario tomar en cuenta la objetividad y la precaución, ya que los juegos son una manía.

### *RECOMENDACIONES :*

Los juegos de negocios, hasta hoy, han tenido fuerte repercusión en la educación sobre negocios y, aunque menos, potencialmente mayor en la solución de problemas en las organizaciones. Por eso es tan importante que los ejecutivos conozcan esta técnica .

Los juegos se utilizan para muchos propósitos, y el principal es tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio tan claro que implicaría el haber tenido un error de decisión en la vida real. Por eso, los juegos de guerra han atraído tanto a los militares de todos los tiempos . Los juegos de negocios se utilizan para propósitos muy serios; son exitantes y poderosos como

herramientas de entrenamiento, tienen numerosas aplicaciones en la investigación solución de problemas, solución y prueba de ejecutivos, y toma de decisiones gerenciales.



*CONCEPTO:*

Técnica de instrucción que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes de un curso. La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse. Las ideas y sentimientos que surgen por la lectura llegan a ser parte del caudal de experiencias de la persona, se integran a ella. La lectura permite al individuo aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos, en esta técnica está planeado para mejorar el actual desempeño del trabajo del individuo o para prepararlo a ser promovido.

*OBJETIVO :*

Existen muchos motivos y objetivos para los programas de lecturas hay tantos como el número de situaciones dentro de la compañía que demanden el aumento de conocimientos, cambio de habilidades o aptitudes, logrables a través de la página impresa. La tarea del entrenador es usar de la lectura en su adecuada perspectiva para alcanzar el objetivo total de su programa de entrenamiento.

*DESTINATARIOS :*

Normalmente las personas que usan este programa son parte del grupo de ventas, supervisión o gerencia. Es obvio que el factor más importante en este método es la motivación

### *DURACIÓN :*

La duración que presenta la técnica de lectura puede variar dependiendo las necesidades ya que éste puede ser de corta o de larga duración, ya que va relacionado el tiempo con el objetivo que se desee alcanzar.

### *REQUISITOS :*

El primordial requisito que debe de existir es que el empleado se encuentre motivado ya que de lo contrario la técnica esta destinada al fracaso. Y por otra parte que las reglas de trabajo se respeten y se apliquen adecuadamente.

### *CARACTERÍSTICAS:*

- Las técnicas de lectura rara vez son supervizados.
- Las lecturas se vuelven más complicadas cuando se dedican a las personas que se encuentran en los peldaños más altos de la empresa.
- Se necesita de disposición y horario para ejercer la lectura

### *VENTAJAS :*

- Es una técnica que no representa aumento de costo ya que es sumamente económica
- Se puede lograr mediante la exhortación a que los empleados lean después de su horario de trabajo
- Existen suficientes fuentes para la obtención de material como bibliotecas, universidades y organismos.

- Se concientiza al personal de el potencial y desarrollo que pueden ejercer en la compañía
- Las asociaciones de oficios interesadas en los programas de lectura y listas de libros pueden aprovechar con ventaja los servicios de un sicólogo industrial o de algún especialista similar, en especial para la preparación de desarrollo del personal

#### *DESVENTAJAS:*

- Si el personal no se encuentra lo suficientemente motivado, los resultados no serán benéficos
- Se requiere con personal con habilidaes y constancia para el desarrollo de la lectura.
- El material deberá ser cuidadosamente seleccionado por un especialista
- Cuando se aplica a niveles jerárquicos superiores, la lectura es más compleja.

#### *RECOMENDACIONES:*

Se recomienda que la tecnica de lectura se haga llegar a todos los departamentos de la empresa, unos primero y posteriormente los otros, comenzando con los niveles superiores para que así los gerentes de cada area recomienden a sus subordinados lecturas generales y especiales, y al mismo tiempo recordarles la responsabilidad que tienen ene el desarrollo humano de la compañía.

Por otro lado cuando crece la compañía y se requiere personal administrativo más capaz, los programas de lecturas son bastante útiles.

*CONCEPTO:*

Es una técnica que da óptimos resultados cuando se practica a nivel grupal, y sirve para reunir una gran cantidad de ideas acerca del tema en estudio. Consiste básicamente en que cada miembro del equipo exprese libremente sus ideas anotándolas todas por muy insignificantes o absurdas que parezcan, para posteriormente seguir con un proceso de selección.

*OBJETIVOS :*

El principal objetivo que se pretende es que los participantes obtengan a través de la técnica, la solución o la información adecuada, a partir de las opciones que se expresan, desarrollando al mismo tiempo en el participante la imaginación y creatividad

*DESTINATARIOS :*

La técnica se puede aplicar a niveles directivos y administrativos especialmente, y así obtener importantes beneficios.

### *DURACIÓN :*

El tiempo que se lleva a cabo en una sesión de lluvia de ideas es desde los 60 minutos a los 120 minutos, esto dependerá de el entrenador y de el proceso de información en que se encuentre la sesión.

### *REQUISITOS :*

- ⇒ Se necesita que las sesiones se lleven en un lugar adecuado, para el número de participantes
- ⇒ El tiempo que se destine para la sesión deberá estar libre de interrupciones y descansos.
- ⇒ Se requiere de una persona con experiencia para llevar a cabo con éxito la sesión.

### *EJECUCIÓN :*

La técnica se desarrolla en un centro de reunión con suficiente espacio, y dotado de materiales: como pizarrón, rotafolio, cuadernillos, lapices, grabadoras etc.

Los integrantes de la sesión pueden estar conformados por equipos de seis personas o inclusive pueden ser por personas individuales.

- ⇒ En la primera etapa el instructor pide a los participantes que generen una serie de ideas de acuerdo a la información o concepto que se desea obtener
- ⇒ En la segunda etapa ya una vez reunidas las ideas ( Lluvia de ideas ) se comienza la tarea de eliminar a aquellas que no concidieren adecuadas y solamente se dejarán a elección a tres de ellas
- ⇒ En la tercera etapa, ya que se llevo a cabo la selección de ellas, solamente falta por elegir cual de esas tres restantes es la más idónca, para elegir a la mas conveniente se analizarán sus ventajas y desventajas, características y

repèrcusiones, ya una vez realizado lo anterior se tendrà el concepto y finalmente se trabajarà sobre él.

#### *VENTAJAS :*

- ◇ Motiva al participante y lo impulsa a la obtención de resultados
- ◇ Como se trabaja en conjunto permite la interacción de los participantes.
- ◇ Se llega al logro de resultados de manera unànime y justa
- ◇ No es costosa la tècnica tanto econòmicamente ni en tiempo.
- ◇ Toma en cuenta al elemento humano.

#### *DESVENTAJAS :*

- ◇ Si el instructor que esta al frente de la secciòn no conduce adecuadamente a los participantes, puede darse lugar al desorden.
- ◇ Como se lleva a cabo en equipos se da lugar a que algunas personas no participen, y por el contrio que sea una sola la que este trabajando por todo el equipo.
- ◇ La sesiones tiene un cierto limite de duraciòn si èste se alarga se corre el riesgo de caer en divagaciones, por tanto cùmulo de informaciòn, dando lugar a que no se llegue a la obtenciòn de resultados.

#### *RECOMENDACIONES :*

Se recomienda que la tècnica se lleve a cabo por un instructor con experiencia y que tenga la facilidad para conducir grupos pequeños así como tambièn grupos numerosos.

Este tècnica ofrece numerosos beneficios y resultados para las compaõías es por ello que entre más ràpido se implente de inmediato se veràn los resultados.

## 2.4.9 TÉCNICAS GRUPALES DE MOTIVACIÓN

### *CONCEPTO :*

Son técnicas de participación a través de juegos en donde los participantes interactúan y, lo más importante se lleva a cabo el aprendizaje de una manera eficaz, rápida y divertida precisamente a través de estos juegos que pueden ser muy variados como por ejemplo . Maratones, técnicas de teléfono descompuesto, ferias, técnicas grupales y de automotivación.

### *OBJETIVOS :*

El objetivo primordial es el de que el participante aprenda y se retroalimente de una manera fácil, y que desarrolle su potencial intelectual a través de tips y de vivencias que cada técnica proporciona.

### *DESTINATARIOS :*

Las técnicas están destinadas para todo el personal de la compañía por la gran diversidad de juegos, que pueden ser utilizados por los departamentos y para los diferentes niveles jerárquicos.

### *DURACIÓN :*

La duración en la que se desarrolla la técnica puede ser muy variable ya que ésta puede ser desde una hora hasta cuatro dependiendo la finalidad y de la información que se quiera transmitir y pueda ser asimilada por los participantes.

### *REQUISITOS :*

- \* Se requiere de una actitud positiva por parte de los participantes.
- \* Se necesita un lugar de trabajo en donde se puedan llevar a cabo los juegos de motivación.
- \* Que el material que se va requerir se encuentre en el lugar de trabajo y que sea suficiente para los participantes.
- \* El coordinador de el juego deberá de ser una persona justa y ecuaníme con todos los participantes para evitar la discordia y los conflictos.

### *EJECUCIÓN :*

La forma en que se desenvuelven los juegos es en un ambiente preparado previamente, con material, reglas y políticas dictadas por el instructor.

**Las técnicas de teléfono descompuesto:** Es un juego conformado por equipos de 6 hasta 10 integrantes, al primer participante de un equipo se la indica cierta información la cual deberá ser transmitida por cada uno de los participantes hasta llegar al último; quien será el encargado de repetir el mensaje; el equipo que se acerque lo mas posible a la información original sera el ganador.

**La técnica de maratón :**Es una técnica en la que por medio de un juego que consiste, en avanzar cierto número de casillas de el maratón,al contestar acertadamente a las preguntas que el instructor les esta dictando, también se lleva a



cabo por equipos de 6 a 8 personas; el equipo que mayor puntos acumule o el que llegue a la meta del maratón es el ganador.

**ferias departamentales** : Esta técnica consiste en que los diferentes departamentos muestran a través de estands, sus principales actividades, funciones y el servicio que proporcionan, el lugar donde se lleva a cabo es en la misma compañía o bien puede ser un lugar contratado, los estands se representan a través de juegos como se desarrollan en lo que comúnmente se conoce como ferias y por medio de estos juegos se aprende, participan los empleados y se ganan premios.

**Técnicas grupales de motivación y de autoestima:** Son técnicas que se llevan a cabo a través de juegos en donde el aprendizaje es fácil y divertido, pueden ejecutarse en equipos de 6 hasta 10 personas en donde se les proporciona cierta información, la cual a manera de preguntas y respuestas se refuerza la acción de el juego es al azar lanzando algún objeto a cierto participante , y realizando las preguntas entre los mismos equipos deberán ser acertadas , el equipo que acumule mayor puntaje será el ganador.

#### ***VENTAJAS :***

- \* Se promueve al desarrollo personal.
- \* Participación de los empleados y la integración al formar equipos.
- \* Contribuye a desarrollar y a perfeccionar a la empresa.
- \* Se da retroalimentación a los empleados de la compañía
- \* Se refuerzan y se comprueban los conocimientos, mediante los juegos.
- \* Es una forma rápida, positiva y fácil de transmitir conocimientos.
- \* Es motivante para el trabajador.

- \* No representa altos costos económicos y en tiempo para la empresa.

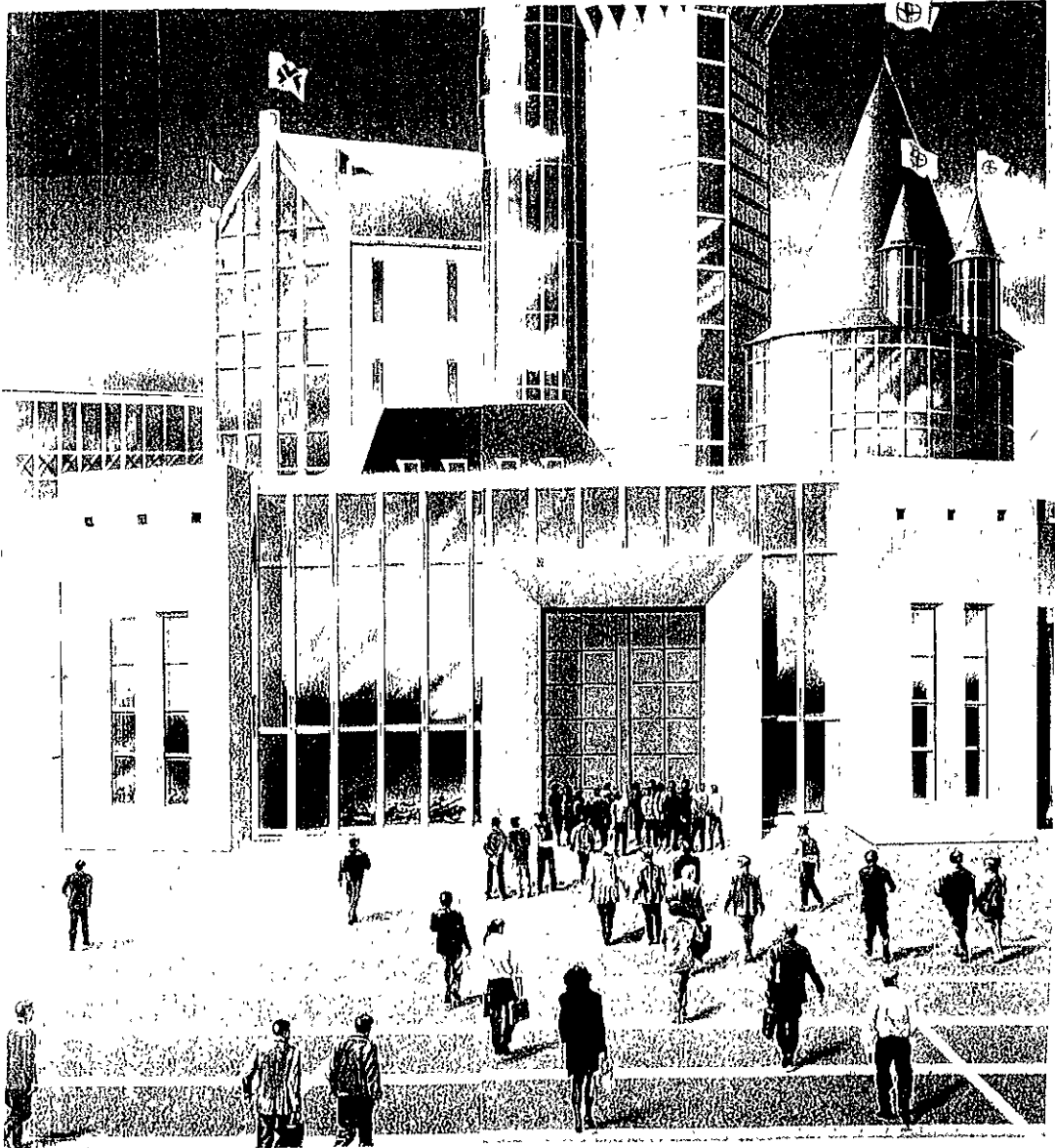
#### *DESVENTAJAS :*

- \* Se requiere de un instructor con autoridad y experimentado para poder regular las situaciones que se presenten durante los cursos.
- \* Se corre el riesgo de que el juego no cumpla su cometido transformándose en un desorden, dándose la pauta para el fracaso del mismo.
- \* Si los participantes no tienen la disposición de motivación puede resultar tedioso y aburrida la técnica

#### *RECOMENDACIONES :*

Se recomienda que las empresas adopten cuanto antes estas técnicas y se implementen paulatinamente a cada uno de los departamentos, ya que es una forma fácil y de gran éxito si se aplica adecuadamente, no se corren serios riesgos para la compañía, al contrario los beneficios que traen consigo, reacaen directamente sobre los empleados, y conlleva al desarrollo y perfeccionamiento de la empresa.

LA CAPACITACIÓN UN CAMINO PARA LOGRAR LA  
CALIDAD



*"La capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares."*

El deseo de superación del hombre, siempre ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso también destaca el deseo de hacer las cosas bien, como algo natural del ser humano

Al remontarnos a la historia los fenicios que diseñaron algunos métodos un poco más sofisticados cuya finalidad era eliminar de una vez por todas la posibilidad de que alguien repitiera errores. Para ello se cortaba la mano de quien los cometía.

A medida de que en la Edad Media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron mas explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por el otro mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos. El establecimiento de ciertas normas favoreció el desarrollo de la industria, pero su flexibilidad empezó a actuar como un freno a la innovación, ya que inhibía cualquier proceso de mejora que implicara no cumplir con la norma.

En efecto, en el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Podríamos decir que cada artículo tenía un nombre y un apellido y como tal tenía también el orgullo de la persona que lo elaboró. Por el contrario la mecanización y la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con estos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al auto control activo de la calidad de que lo hace, sino

que adicionalmente a través de éste involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor. En otras palabras los hace recuperar el orgullo por lo que elabora al destacar que es el propietario de su trabajo.

Como el impulso de mejorar la calidad es internacional, es interesante considerar como se percibe la calidad y como se le pone en práctica en otros países.

### *JAPÓN:*

La Calidad tuvo su origen en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, principalmente en la industria del acero. Debido a la guerra y a la escasez de personal, se formaron grupos en donde los obreros realizaban funciones de control y administración que normalmente lo hacían los supervisores. Esto dio nacimiento a un nuevo estilo de vida gerencial que concidió con el profundo sentido de la familia japonesa.

Al terminar la guerra Japón tenía un grave problema de calidad, que sus productos estaban considerados de lo peor en el mundo; además no es un país rico en recursos naturales, por lo que su futuro dependía de su comercio exterior.

Así, Japón buscó ayuda internacional y en 1950 invitó al Dr. Edwards Deming para que mostrara el control estadístico de calidad. En 1954 invitaron al Dr. J. M. Juran, quien introdujo el concepto de calidad total.

En Japón se dió el gran auge, este país logró tener una competencia comparativa en precio, una fuerza de trabajo más dedicada. La respuesta la encontraron en la calidad cada ciclo de producción que ellos tenían era un poco mejor que el anterior. Los japoneses mejoraron de manera consistente la dirección y los productos, hasta que fueron capaces de lograr niveles de calidad en el diseño, manufactura, control de costos, y mercadotecnia, más altos que los occidentales

fue la época en que las empresas occidentales pensaban varias veces lo que significaba la calidad, y de encarar la realidad.

Deming como Jurán trabajó como analista estadístico en General Electric. También tuvo sólidos antecedentes en lo que se conoce como administración por medio de análisis numérico. Deming formuló su propio conjunto de métodos y herramientas gerenciales, diseñado para recopilar datos sobre las características e instituir herramientas de solución de problemas y sistemas de comunicación y retroalimentación. También identificó los papeles clave para un sistema de administración de la calidad y de las condiciones culturales y de equipo necesarias para tener éxito. Deming encontró a la industria japonesa de la posguerra muy receptiva a sus ideas y deseosa de invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para invertir de manera adecuada las técnicas que él propugnaba : técnicas como el análisis estadístico y las gráficas de control.

### *LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA:*

A diferencia de Japón en la posguerra, los Estados Unidos en realidad no tenían razón para tomar en serio el tema de la calidad. En las industrias militar y aeroespacial, la calidad se controlaba por medio de una extensa variedad de técnicas basadas en estadísticas, algunas de las cuales se filtraron a la industria civil. Después de todo los artículos estadounidenses eran los mejores del mundo.

Para observar lo anterior se tomarán algunas fechas interesantes de la historia reciente de América del Norte y analicemos su entorno:

En 1920, la Western Electric instala una nueva central que a la postre no puede operar debido a una gran cantidad de defectos, no obstante que, como reveló una encuesta había más inspectores que obreros. Se crea entonces un departamento de calidad separado del de producción, teniendo entre sus miembros a George

Edwards y Walter Shewhart. El primero crea la noción de aseguramiento de calidad y el segundo introduce a la estadística como un medio de gestión de la calidad.

En 1945, Feigenbaum publica su artículo “ La calidad como gestión” , donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de la General Electric .

En 1950, Edward Deming - discípulo de Shewhaert -, quien había participado dos años antes en un estudio sobre Japón encargado por el gobierno estadounidense dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en control de calidad

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas provienen de errores humanos.

Sin embargo, en nuestro vecino del norte, la importancia de calidad como un elemento clave de competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta , cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado estadounidense.

### *EN EL REINO UNIDO*

En 1979, el Instituto Británico de normas ( BSi) publicó su primera norma de administración de la calidad, cuyo propósito principal fueron las empresas de producción, que tendían a concentrarse en los aspectos de inspección y control de calidad Después de todo, los artículos estadounidenses eran los mejores en el mundo.

Pero los tiempos cambian Los desarrollos sobre la calidad en el pensamiento internacional comenzaron a llegar al Reino Unido. Aparecieron en el mercado influyentes libros y cursos de capacitación de los gurús de la calidad y, a medida

que los productos británicos desaparecían de las tiendas, por fin todos se dieron cuenta de la importancia estratégica de la administración de la calidad para la sobrevivencia del negocio.

En 1987, Bsi respondió con una norma actualizada, con suplementos de interpretaciones simplificada de la norma específica para varios sectores industriales .Es este conjunto de normas el que hoy en día se acepta como la norma internacional ISO 9000 y que tiene tanta influencia hoy en día proporcionando un plan práctico de acción a los gerentes que desean hacer algo por la calidad

### *EN MÉXICO:*

Los sistemas de calidad que se difundieron y se generalizaron por el mundo, adquieren características particulares en cada país y en cada empresa que los implantaba , muy pronto se comprendió que lo que hizo Japón no podía ser copiado tal y como ellos lo concibieron, que cada país y cada empresa tendría que ser capaz de crear su propio modelo, considerando sus propias necesidades, sus particulares características, su gente y sus objetivos. Los filósofos aportaron sus teorías y metodologías de trabajo pero, para el caso particular de México era necesario crear un modelo que funcionara adecuadamente en nuestro medio .

Entonces, tomándo los conceptos de aplicación general y completando y enriqueciéndolos con ideas propias y de diferentes autores con relación al comportamiento humano, creamos el modelo de : Administración por Calidad, que es un modelo de calidad total específicamente creado para las organizaciones en México. Esto se entiende de la siguiente manera lograr que todos desde el gerente general hasta el último puesto de la organización y cada uno de los que forman parte de una empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo para hacerlo bien siempre desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción,



en el que cada día tenga un reto al iniciar y un logro al terminar . Que la gente sepa lo que ha de lograr es más importante a que sepa solamente lo que tiene que hacer.

Hacerlo bien desde el principio : Este es el más grande de los ideales que nos hemos de proponer, y lo hemos de convertir en nuestra filosofía y vivirlo hasta que se vuelva una forma de ser y de actuar de todos nosotros. Los beneficios son inimaginables

En un clima de cordialidad y satisfacción En donde cada uno de nosotros nos sintamos mas agusto de laborar y realmente como en familia, que ya no veamos al trabajo como una carga que tenemos que realizar a cambio de nuestro sueldo, en otras palabras que tengamos una verdadera calidad de vida

Un reto al iniciar y un logro al terminar : Nada tan desmotivante como no saber para que se trabaja . Cuando se navega sin rumbo fijo, ningún viento es favorable; por lo tanto cuando el personal no sabe que se espera de él y de su trabajo no puede haber compromiso por nada.

### 3.2 LOS PRINCIPALES TEÓRICOS Y SU FILOSOFÍA DE CALIDAD

Los principales teóricos que a continuación se presentan tienen la misión de mostrar sus objetivos y filosofía que representa un cambio de mentalidad que debemos adoptar, una filosofía cuando realmente creemos en ella, rige nuestro comportamiento y conduce nuestras acciones, por ejemplo si creemos que las cosas las podemos hacer bien desde la primera vez que realicemos una tarea u ordenemos que se realice, haremos todo lo necesario para que salga bien, ya no pensemos en el “ahí se va” o “después que lo compongan”, porque estaremos concientes de que todo debe salir bien siempre desde la primera vez.

#### *W. EDWARD DEMING:*

El Dr. Edward Deming es otro de los grandes tratadistas de la calidad total; su principal aportación fue el control estadístico del proceso, en una sola frase resume todo su pensamiento cuando dice “Quien no recuerda su pasado está condenado a repetir sus errores - y continúa diciendo -, sólo con la estadística podemos tomar las mejores decisiones, tomando datos ordenándolos, analizándolos e interpretándolos de manera sencilla pero consistentemente”. Y con sus teorías estadísticas nos conforma un modelo capaz de darnos elementos para poder prevenir los defectos y no sólo pasamos la vida corrigiéndolos

Deming define la calidad como : El cumplimiento satisfactorio a las necesidades del consumidor, ajustando el producto al usuario

Esta definición de Deming invita a seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar a tu cliente .
- 2) Acordar con él sus requisitos.
- 3) Convertir esos requisitos en tus especificaciones.
- 4) Capacitarse para poder cumplirlos.
- 5) Equiparte con lo adecuado para cumplirlos.
- 6) Cumplirlos.

El método Deming es revolucionario e innovador, y establece tres ingredientes:

**a) Conocimiento profundo; b) Constancia de propósitos, y c) Mejora continua.**

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, lo que se traduce en una mayor productividad. Con esto la empresa es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo que permite mantener y mejorar las fuentes de trabajo para sus empleados.

En general se le considera a Deming uno de los grandes tratadistas de la calidad, en el Japón se le considera el padre de la calidad, en ese país se ha instituido un premio anual de calidad a la compañía o a la persona que más ha destacado en el campo de la calidad, y al premio se le ha dado el nombre precisamente de premio Deming.

El libro más conocido del Dr. Deming en donde plantea sus conceptos y sus ideas se titula: Calidad, productividad y competitividad

Los catorce puntos básicos que propone Deming:

1. **Crear constancia de propósito:** Para mejorar el producto y el servicio. Es importante generar una plan para ser más competitivos, permanecer en el mercado y generar empleos adicionales.

**2. Adoptar la nueva filosofía:** Ello implica modificar el comportamiento para eliminar materiales y manufacturas defectuosas, retrasos en la entrega y producción y disminución considerable de errores

**3. Eliminar la dependencia:** De la inspección masiva para lograr la calidad. Utilizar la estadística como una evidencia de los procesos de calidad implantados en la organización.

**4. Suprimir contratos de compra:** Con base en precios bajos. Revizar estadísticas de materia prima y de productos para elegir, en primer término con base en calidad, y en el precio como aspecto secundario.

**5. Mejorar constantemente:** Y siempre el sistema de producción y servicio, con el afán de aumentar los estándares de calidad y productividad y reducir los costos

**6. Establecer métodos modernos:** De entrenamiento en el puesto de trabajo

**7. Instituir liderazgo y supervisión modernos:** Fomentando el trabajo de colaboración, orientando al personal hacia logros claros y alcanzables.

**8. Expulsar el temor :**Para incrementar la efectividad del trabajador en su puesto de trabajo.

**9. Eliminar barreras entre departamentos:** Todas las áreas de la empresa deben trabajar en equipo y en armonía para resolver problemas conjuntamente y arribar a soluciones viables.

**10. Quitar metas numéricas:** Cartelones y frases antimotivacionales.

**11. Erradicar objetivos y estándares de trabajo:**En aras de la cantidad de cosas a producir se restringe la calidad

**12. Remover las barreras que obstaculizan:** Al personal, impidiéndole sentirse orgulloso de su trabajo.

**13. Operar un riguroso:** Programa de capacitación.

**14. Crear una estructura organizacional:** Considerando a todos los integrantes de la empresa.

### *JOSEPH M. JURAN:*

Al Dr. Juran se le deben múltiples aportaciones en el campo de la calidad, ha escrito manuales completos sobre control de calidad ; hace mucho énfasis en mejorar continuamente a través de grupos de trabajo, él sugiere que se inicie con grupos efectivos de trabajo desde la gerencia y se vayan formando en toda la organización, que estas grupos se capaciten, aprendan una metodología y vayan abordando el problema o proyecto por proyecto y que de esta manera se vaya logrando la mejora continua.

Juran define la calidad como: Todas las actividades a través de las cuales alcanzamos el cumplimiento de uso, no importando dónde se desarrollen esas actividades.

Cuando Juran dice: “No importando donde se desarrollen”, quiere decir, en todos los departamentos de la organización, lo que notamos es que hasta ahora todos los tratadistas parten de las mismas bases, lo que varía en ellos es la forma como lograrlo, y Jurán como ya se comentó hace énfasis en los grupos de trabajo.

Recientemente Juran ha escrito un libro que ha titulado: Juran y la planificación para la calidad.

Juran, propone el estudio de los costos de calidad y de los importantes ahorros que los administradores puedan lograr si estudian inteligentemente este problema, dice que la planificación financiera, el control financiero y el mejoramiento financiero por administración, se convierte en planeación de calidad, control de calidad y mejoramiento de la misma, a lo que él llama trilogía de la calidad.

**Juran nos propone los siguiente :**

1. **Medir** el costo de tener calidad pobre.
2. **Adecuar** el producto para el uso correcto
3. **Lograr** conformidad con las especificaciones.
4. **Mejorar** proyecto por proyecto.
5. **La calidad** es el mejor negocio.

***KAORU ISHIKAWA :***

Ishikawa fué uno de los hombres que más aportaron para la calidad en el Japón, profesor de la Universidad de Tokio y promotor de la calidad a través de JUSE (Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses). Sus aportaciones en el campo de la Calidad son significativas y de gran valor, en nuestra opinión la podríamos resumir en dos breves pero muy importantes enunciados:

- 1) **La creación de los Círculos de Calidad.**
- 2) **Demostró al mundo que sí se puede hacerlo bien desde la primera vez; que un proceso de calidad nos conduce a la excelencia, que esto es cosa de hombres convencidos y motivados a hacer las cosas mejores y hacer mejor las cosas.**

Sin duda que las aportaciones de Ishikawa son muchas más de las aquí señaladas, sin embargo, lo que hemos anotado es lo más relevante.

**Ishikawa define la calidad total como:**

El control de la administración misma, en el que todo individuo en cada división debe estudiar, practicar y participar, incluyendo proveedores, subcontratistas y filiales.

Para comprender esta definición tenemos que entender qué quiere decir Ishikawa cuando dice “el control”; desde su punto de vista “ control” es mantener un evento bajo ciertos parámetros preestablecidos y esto es posible solamente cuando se da el auto-control ( uno mismo ) y el bajo - control ( prevención)

Por otro lado, se vuelve a hablar de todo individuo y de todo departamento incluyendo áreas fuera de la empresa pero que tienen contacto con ella.

Ishikawa escribió varios libros y artículos, pero los más conocidos son :

Guía de control de calidad, en donde describe básicamente las herramientas para el control estadístico del proceso.

Ishikawa al desarrollar los círculos de control de calidad en 1962, sirvió para que los trabajadores participaran e hicieran conciencia de que habrá de darle mayor importancia al cliente. Con lo cual escribió lo siguiente.

1. **Lo primero:** Es la calidad, no las utilidades de corto plazo.
2. **Orientación:** Hacia el consumidor o cliente final.
3. **El proceso:** Siguiendo es el cliente.
4. **Respeto:** A la humanidad ( Participación ).
5. **Administración:** Interfuncional.

### *PHILIP B. CROSBY :*

La aportación de Crosby es, seguramente, el haber interpretado a los grandes de la calidad que hemos enunciado y el haber traducido sus principios e ideas en palabras sencillas, en un lenguaje comprensible para todos. De todos los que tratan el tema de calidad, es el que más ha escrito, tiene libros con temas tales como : la calidad es gratis, la calidad sin lágrimas, las organizaciones eternamente exitosas; hablemos de calidad; etcétera.

Philip creó el movimiento de “ cero defectos” y popularizó el concepto “ hazlo bien la primera vez”.

Su teoría se basa en conocer lo que realmente el cliente quiere, luego desarrollar una estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con cero defectos es decir con calidad.

Crosby establece lo siguiente:

1. **Cumplir** con los requisitos
2. **Prevención.**
3. **Cero defectos.**
4. **Precio** del incumplimiento.



Al transcurso de el tiempo y al pasar de los años se han dado diversidad de conceptos de calidad, cada uno de ellos con sus propios puntos de vista

El concepto en sí se debe comprender fundamentalmente para mejorar cualquier sistema, proceso o programa que se desee implantar en las empresas.

A continuación se mencionarán algunos conceptos de calidad.

♦ **Armand V. Feigenbaum nos dice :**

Es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo del, mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.

♦ **Edward Deming nos afirma que:**

Calidad es el cumplimiento satisfactorio a las necesidades del consumidor, ajustando el producto al usuario.

♦ **Joseph M. Juran nos sostiene el siguiente concepto :**

Todas las actividades a través de las cuales alcanzamos el cumplimiento de uso, no importando dónde se desarrollen esas actividades

♦ **Kaoru Ishikawa y Japón nos dan el siguiente concepto :**

El control de la administración misma, en el que todo individuo en cada división debe estudiar, practicar, participar, incluyendo proveedores, subcontratistas y filiales. Desde su punto de vista control . es mantener un evento bajo ciertos parámetros preestablecidos y esto es posible solamente cuando se da el autocontrol de uno mismo y el bajo control prevención.

♦ **Philip B. Crosby aporta el siguiente concepto :**

**El concepto de calidad lo plantea en cuatro fundamentos :**

- 1) **Definición ..... cumplimiento de requisitos**
- 2) **Sistema ..... prevención**
- 3) **Estándar de conocimiento ..... cero desviaciones**
- 4) **Medición .....costos de calidad.**

**Cada uno de estos fundamentos quieren decir lo siguiente :**

**el primero.-** no dice nada que los anteriores estudiosos no hayan hecho notar, al decir cumplimiento de requisitos, esta diciendo o lo que dijo Feigenbaum en 1949: a satisfacción completa del consumidor.

**el segundo.-** habla de que el sistema debe de ser de prevención, pues si queremos realmente trabajar con calidad debemos ser capaces de prevenir los errores, los defectos, las desviaciones, en lugar de corregir o solicitarle autorización a los clientes de que lo usen así, porque no fuimos capaces de hacerlo bien desde un principio.

El tercero.- dice Crosby el estándar de comportamiento debe de ser de cero desviaciones, esto lo dice porque en el pasado se acostumbraba aceptar un nivel determinado de defectos, se manejaba algo que llamamos nivel de calidad aceptable. aquí la recomendación es de trabajar siempre con cero errores, en otras palabras bien desde el principio.

El cuarto.- Crosby sugiere que la medición del avance de un proceso de calidad debe darse por la reducción en los costos de calidad, y no por el número de quejas de los clientes

Estos han sido los conceptos que se han tomado de manera general de los grandes tratadistas de la calidad, sin embargo de deberá tomar de éstos conceptos lo aplicable a nuestro medio, completándolo con ideas propias tomadas de la realidad, considerando nuestra forma de ser y actuar, con nuestra idiosincracia y nuestra preparación.

En el sentido más amplio, calidad se entiende como “ el grado en que un producto satisface las necesidades del consumidor” esto es cuanto más satisfechos nos sentimos al comprar un artículo, mayor es la calidad de éste para nosotros.

Por otro parte la calidad de vida laboral es un concepto inseparable de cualquier proceso de mejoramiento continuo, pues no es posible lograrla si no trabajamos con ella y, no podemos trabajar con calidad si no vivimos dentro de ésta y vivir en la calidad significa desarrollarla en dos aspectos importantes en nuestro trabajo, estos son :

- calidad en el aspecto humano y
- calidad en el aspecto físico.

Desarrollar la calidad en estos dos aspectos es tarea de la calidad en la vida laboral

**La calidad en sí en el aspecto humano quiere decir :**

=> Buenas relaciones entre todos

- ⇒ Usar un lenguaje de respeto y cordialidad con nuestros colaboradores, compañeros y jefes
- ⇒ Participación en lo relacionado con nuestro trabajo
- ⇒ Un trato justo y equitativo entre todos
- ⇒ Trabajar en un ambiente de confianza y honestidad
- ⇒ Comunicación oportuna y verídica.

**Calidad en el aspecto físico significa:**

- ⇒ Iluminación adecuada para hacer nuestro trabajo
- ⇒ Ventilación necesaria para vivir sin contaminantes nocivos para la salud
- ⇒ Eliminación de ruidos excesivos que afecten nuestra dedicación y atención al trabajo.
- ⇒ Orden y limpieza que nos permita vivir en un lugar higiénico y saludable
- ⇒ En general es crear un ambiente de comodidad dentro de lo posible, lo práctico y lo económico.

Todo esto depende de el grado de convencimiento que se tenga para crear ese ambiente tan necesario para todos los que colaboran en la organización, fundamental para que se de ese mejoramiento continuo e indispensable para México y para las empresas.

### 3.4 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Primeramente analizaremos los objetivos principales:

Sus objetivos centrales son concientizar de manera periódica a todo el personal sobre la importancia de la calidad y capacitarlo en el uso de las herramientas y en el trabajo en equipo

En síntesis, el proceso educativo hacia la calidad debe tener cuatro objetivos básicos:

- Desarrollar una cultura hacia la calidad
- Capacitar para el trabajo en equipo
- Crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas o emprender proyectos de mejora.
- Desarrollar el hábito de la mejora continua.

#### *DESARROLLAR UNA CULTURA HACIA LA CALIDAD:*

Para ésto es preciso comenzar por concientizar al individuo y a la organización en su conjunto sobre la importancia que tiene la calidad, por lo que éste tipo de formación, una vez impartida durante una primera etapa a todo el personal, debe formar parte de el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

Sin embargo, aun cuando en este proceso se resalten los conceptos comunes de calidad, es importante imprimir los valores propios de cada organización, pues cada empresa, a partir de bases comunes, debe desarrollar su propia cultura de calidad.

### *CAPACITAR PARA EL TRABAJO EN EQUIPO:*

Cabe señalar que el propio trabajo en equipo requiere de un entrenamiento específico, pues de lo contrario se termina trabajando en montón, lo cual convierte en tediosa una actividad que pudo ser muy estimulante.

Las organizaciones cuyo personal en todos los niveles está entrenado para trabajar en equipo y que de hecho este es uno de sus principales valores, adquieren una gran flexibilidad y capacidad de respuesta pues particularmente por el carácter interdisciplinario de los equipos de mejora, logran sobreponer a una estructura funcional otra interfuncional y donde la estrecha comunicación entre sus diferentes áreas es una de sus constantes. De ahí se desprende que una organización que aprende a trabajar en equipo está creando uno de sus activos más importantes, además de combatir una de las debilidades más endémicas de las organizaciones: el feudalismo.

### *CREAR UN LENGUAJE COMÚN Y DOTAR AL PERSONAL DE UNA METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS O EMPRENDER PROYECTOS DE MEJORA:*

Esto pone de manifiesto la necesidad de que la alta dirección se capacite para el manejo y utilidad de las siete herramientas, pues de ella dependerá en gran medida. Si el director general y el siguiente nivel jerárquico logran comprender y apreciar la importancia que tiene el uso de la estadística y otras herramientas administrativas, se creará un poderoso estímulo para promover un cambio cultural que desarrolle una disciplina a través de la cual los planes, programas, problemas, críticas, etc, se presenten estadísticamente y se deje atrás el “me late” a cambio de tener un enfoque más científico.

### *DESARROLLAR EL HÁBITO DE LA MEJORA CONTINUA:*

La adquisición de conocimientos es en el ser humano un proceso inacabable. Posiblemente variarán los medios y también la velocidad con que los adquirimos, pero siempre será una constante en nuestra vida diaria, que nos permite enmarcarla y entender mejor la realidad en la cual nos desenvolvemos. Esa constancia esa dinámica incesante, ese hábito inadvertido significa un eslabonamiento que entreteje lo pasado con lo presente, se uno lo que aprendemos con lo que conocemos.

Su objetivo básicamente consiste en proporcionarle a la sociedad productos y servicios que satisfagan las expectativas de los consumidores. Se alcanza el éxito en una tarea cuando los gerentes de alto nivel son los responsables de conducir las actividades de la calidad, las que deben de estar encaminadas al cliente. Para alcanzar competitividad en los mercados internacionales es fundamental el apoyo que brinden al mejoramiento como el gobierno. El control de la calidad es una estrategia imperativa en el mundo de los negocios, esencial para lograr liderazgo en los procesos de los que dependen los productos y los servicios. La calidad demanda de nosotros llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo, en nuestro comportamiento tanto individual como corporativo y nacional, con metas mensurables a alcanzar. El compromiso con la calidad debe ser aquello que mejor se caracterice las relaciones con nuestros conciudadanos y debe jugar un papel de vital importancia en nuestra búsqueda de cooperación con los demás países.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD

“Toda organización que desee enfocarse hacia la calidad deberá implementar los siguientes puntos para conseguirla”<sup>1</sup>

- ◆ Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y servicio.
- ◆ Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
- ◆ El producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
- ◆ El precio del producto debe estar en relación con la calidad de los mismos.
- ◆ Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para así abatir los costos.
- ◆ Hay que establecer métodos modernos de capacitación
- ◆ Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
- ◆ Se debe de crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- ◆ Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
- ◆ A los trabajadores en lugar de metas numericas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- ◆ El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
- ◆ Se debe impulsar la educación de todo personal y su autodesarrollo.
- ◆ Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar a la empresa hacia un fin de calidad

---

<sup>1</sup>Dr Mario Gutierrez op cit



### 3.6 CAPACITACIÓN, UNA FORMA PARA LOGRAR LA CALIDAD

Se ha dicho que una empresa es un conjunto de seres humanos que trabaja organizadamente para elaborar un producto o prestar un servicio. Y la calidad de éstos, dependerá de todos los elementos que intervienen en ella. Desde esta perspectiva queda claro que la capacitación es una parte importante de la calidad de vida de los seres humanos. Cuántas cosas no se dicen a diario respecto a la importancia del recurso humano. Sin embargo a menudo parecen estribillos huecos que se repiten mecánicamente, como si mediante ese esfuerzo tenaz se quisiera dibujar una realidad concreta, a partir de un puñado de ideas vagas que no logran convertirse en hechos tangibles o bien se deshulvanan sin llegar a formar una estrategia. Al considerar la capacitación como una parte de la calidad de vida del trabajador y el empleado, deberá verse conjuntamente con otros elementos, entre los que pueden destacarse los sistemas de compensación a través de los cuales se ofrezca una retribución justa reconociendo las habilidades recién adquiridas y los métodos de trabajo que permitan pasar de la teoría a los hechos. Si esto no ocurre, los programas de capacitación no trascienden en la práctica y terminan por crear un sentimiento de frustración en el individuo.

Todo esto nos sirve de base para afirmar que la capacitación del personal entendida ésta en su sentido más amplio, juega un papel fundamental en la implantación y desarrollo del movimiento de Calidad.

Sin embargo, queda claro en los programas encaminados a preparar a el personal para el trabajo en equipo, la capacitación no puede concebirse únicamente como la impartición de los conocimientos de cierto valor técnico, sino que debe verse en su sentido más amplio que abarque también el desarrollo de actitudes.

Administrar es, en esencia, comunicar. Se transmiten ideas, instrucciones, proyectos, órdenes, conceptos etc., a través de los cuales se logra que un conjunto de personas desarrolle con orden y armonía una serie de tareas encaminadas a ciertos objetivos. Empero éste planteamiento no se aplica con la misma uniformidad a lo largo de la organización, de tal manera que el énfasis por informar languidece a medida que se desciende en la estructura jerárquica.

Capacitar para informar en nuestro país es una necesidad y una obligación que debe de estar en manos de quien más sabe, ya que la elevada concentración de la riqueza, al hacerse manifiesta en las empresas, revela la gran brecha que existe, a diferencia de otros países, entre el nivel administrativo y el personal obrero.

La adquisición de conocimientos en el ser humano es un proceso inacabable. Posiblemente variarán los medios y también la velocidad con que los adquirimos, pero siempre será una constante de nuestra vida diaria que nos permite enmarcarla y tener mejor la realidad en la cual nos desenvolvemos. En otras palabras la acción de capacitar no empieza en el centro de trabajo sino, mucho antes; allá en las aulas de las escuelas primarias, secundarias, preparatorias y universitarias a través de las cuales pasaron alguna vez los que hoy son empleados, obreros y profesionistas.

Los programas de capacitación deben estar enmarcados en el plan de la empresa, que a su vez tendrá como punto de partida un claro entendimiento de su visión y misión.

Teniendo éste marco de referencia, la capacitación será el medio para desarrollar paulativamente en su personal un poder técnico orientado hacia aspectos estratégicos y que, por tanto, deberán consolidarse como uno de sus principales activos. La capacitación inocua también crea en la persona un sentimiento de frustración, pues el impulso motivador que le pudo haber representado participar en

algún curso se desvanece cuando en la práctica diaria no encuentra la forma de aplicarlo Y esto es algo que merma la calidad de vida en el trabajo

La capacitación que requieren las personas que trabajan bajo un modelo de administración para la calidad se clasifica en tres tipos :

### ***CAPACTIACIÓN PARA LA CALIDAD:***

La misma se puede abarcar con las siguientes cuatro pláticas abarcadas por el director del área correspondiente.

- **Los motivos** que tiene la organización para implementar los modelos administrativos para la calidad, analizando los cambios en el mercado nacional y los cambios internos necesarios
- **La misión** y los valores de la empresa.
- **El proceso** de la mejora continua.
- **La importancia** de la satisfacción del cliente que permite la permanencia de la organización en el mercado.

### ***CAPACTIACIÓN TÉCNICA***

Es aquella que se requiere para desempeñar bien el trabajo. Un operario debe de poseer los conocimientos, las habilidades y las actitudes para manejar su máquina, las herramientas y el material y afrontar y resolver los problemas cotidianos que se le presenten.

*CONTAR CON LA MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EL MATERIAL ADECUADOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.*

Desgraciadamente no es raro, que en las organizaciones mexicanas se pretenda trabajar sin el equipo, la herramienta o el material necesarios para hacerlo bien, no son raras las máquinas con con piezas hechas, las herramientas con defectos debido al uso o a su mala calidad, ni los materiales que no cumplen con las especificaciones requeridas, de ello se deduce que los trabajadores no puedan desarrollar plenamente su trabajo y tenga los requisitos perfectos de calidad.

Para que el individuo se pueda desarrollar con calidad en las organizaciones, será preciso comenzar por concientizar al individuo y a la organización en su conjunto sobre la importancia que tiene la calidad, por lo que éste tipo de información, una vez impartida durante una primera etapa a todo el personal, debe formar parte del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso. Sin embargo, aun cuando en este proceso se resalten los conceptos comunes de la Calidad, es importante imprimir los valores propios de cada organización, pues cada empresa, a partir de bases comunes, debe desarrollar su propia cultura de calidad.

Reconocer lo anterior es importante para evitar la propia mecánica de modelos o el seguimiento dogmático de autores y consultores. El reto está en saber tomar lo mejor de una cultura existente, es decir, partir de sus valores y buscar integrar a ella otros nuevos, que posiblemente impliquen transformar y alternar conceptos con los que hasta este momento se habían aceptado.

Por otra parte un proceso de calidad, va dirigido, a todo el personal de la organización, pero también a proveedores, clientes, filiales, corporativos, oficinas generales, en fin a todos aquellos que tienen una incidencia o relación con nuestra empresa. Cuando se inicia un proceso de calidad en una empresa, no es posible ponerlo en marcha al mismo tiempo con todo el personal, normalmente se inicia con los gerentes, pero el plan debe contemplar que todos vamos tarde o temprano, a participar activamente en él, pues sólo con nuestra colaboración activa podremos obtener para todos los beneficios que de éste proceso esperamos, recordemos que: “o la calidad se vuelve asunto de todos o no funciona”

Para mejorar la calidad se necesita un cambio de mentalidad, un cambio de actitud en el sentido de hacer cada vez mejores las cosas y este incluye a todos los ámbitos de nuestro desarrollo, es decir en la familia, en la escuela y en el trabajo.

La calidad personal es un concepto que tenemos que poner en práctica en nuestras vidas, para ser mejores personas. Tomando como base los valores humanos como son: la honradez, el don del servicio a los demás, la amistad, el cariño, el amor, la amabilidad, la unión familiar, la ayuda a tu prójimo, ser educado, agradecido etc. se logra mejorar en

- a) en el ámbito familiar, ser mejor hijo, hermano etc.
- b) el ámbito escolar, ser el mejor y buscar ser el mejor estudiante
- c) el ámbito laboral, ser mejor y buscar ser el mejor trabajador.

Las estrategias para mejorar la calidad, tiene que ver con el esfuerzo y con la exigencia, éstas son algunas:

1. **Calidad:** No es sólo satisfacer las expectativas de nuestros padres, maestros y jefes inmediatos o de nuestros clientes, sino superarlas.
2. **La calidad:** Debe ser un valor compartido por todos los integrantes de la familia, escuela y empresa.
3. **La calidad:** Implica asumir compromisos y mejoramientos continuos y constantes

4. **El mejoramiento:** Continuo se logra partir de realizar en forma persistente y precisa esfuerzos constantes.

### *TÁCTICAS:*

Las tácticas para mejorar la calidad complementan las estrategias, y tiene que ver con las acciones como por ejemplo

1. **Hacer las cosas:** Inmediatamente para que no se queden sólo en ideas

2. **Productividad:** A través de la gente, es decir tener la conciencia de que se está haciendo el máximo esfuerzo, mencionando y teniendo en cuenta la recompensa que vendrá por relizar dicho esfuerzo.

3. **Énfasis:** En los valores y mayor comunicación con las personas de nuestro entorno.

4. **Educación:** Para la mejora continua.

Si llevamos a cabo estos conceptos en nuestra vida diaria tanto en lo familiar, escuela y en lo laboral no sería difícil asegurar una calidad de vida; todo esta que se ponga en práctica, y en un futuro no tan distante se verán los resultados

Los beneficios que nos proporciona la calidad son claros entre los más importantes caben mencionar los siguientes :

***REDUCE LOS COSTOS:*** Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos reproceso, menos retrasos y menos problemas y hay un mejor empleo de las máquinas y de los materiales.

***BAJA LOS PRECIOS:*** A medida que bajan los costos debido al menor volumen de material reprocesado, de trabajo repetido, de errores, de desperdicio y de esfuerzo humano, la productividad aumenta y el precio puede reducirse.

***MANTIENE EL NEGOCIO:*** Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, se puede permanecer en el mercado.

***PROPORCIONA MÁS EMPLEOS :*** Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, se puede proporcionar más empleos.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades de los clientes puede cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes

La competitividad actual la ganan aquellos que pueden añadir mayor valor al producto o al servicio, en el menor tiempo y en el menor costo



**MEJORA EL SERVICIO :** A través de un buen servicio se logra la satisfacción del cliente, que nos resulta de la combinación de tres resultados que son: la calidad, el precio, y el servicio.

**CALIDAD:** Se define como aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Finalmente, el cliente es quien define la calidad, pues nunca podrá usted saber más que él en cuanto a sus preferencias.

**CLIENTE :** Es la persona que paga la factura ;el cliente es aquél a quien se tiene que satisfacer, o que la persona o compañía que va a usar el producto. Además de que los productos o servicios le sirvan, sean de calidad, de bajo costo y de fácil uso. El cliente además es cada vez más selectivo en sus decisiones de compra, escoge productos y servicios que le agradan a la vista, al paladar, al oído, al tacto y al olfato. La calidad ha llegado y exige productos de calidad, baratos, amistosos y placenteros para el usuario.

**PRECIO:** Si en igualdad de calidad la generalidad de la gente prefiere pagar el menor precio posible. Es por ello que el precio fijado deberá de ser adecuado al producto y/o servicio de acuerdo a la calidad de los mismos y al mercado en que compete.

**SERVICIO:** Es importante que se conozca lo que el cliente considera que está bien y lo que está mal en cuanto al servicio que recibe.

En el servicio es más válido el enunciado de que sólo el cliente es quien en verdad conoce sus preferencias; por lo cual se deberá de crear sistemas de comunicación

que le permitan conocerlas. Esto implica el no limitarse a cumplir con las especificaciones sino el ir más allá: dialogar con el consumidor, medir su satisfacción estudiar sus necesidades, clarificarlas y muchas veces ir aún más lejos: adelantarse a las necesidades que el mismo cliente no conoce.

De lo anterior se desprende que los objetivos de las áreas de capacitación deben tener como punto de partida la compensación de las necesidades de sus clientes. Satisfacer los requerimientos y expectativas de todos ellos requiere, en primer término, especificar en cada caso los atributos de calidad que aprecian de los servicios provistos por el área de capacitación. Por ende, éstas y sus clientes deben definir conjuntamente los servicios que se requieren, sus características de calidad, la forma de evaluarlas y los parámetros mínimos aceptables.

Más aún, en muchos casos es recomendable, por la especialización de temas, que los usuarios sean los que seleccionen a los capacitadores y lleven el control del curso, asumiendo las áreas de capacitación sólo un rol de facilitadores.

Hay directivos - mucho más de lo que uno cree - que ven con desprecio la posibilidad de asistir a un curso o a un seminario. Sobre todo cuando este tipo de eventos se lleva a cabo en compañía de subordinados, lejos de esa protectora distancia que es el ancho de su escritorio. De hecho, piensan que la necesidad de capacitación marcha en sentido inverso, a la posición que se ocupa en el organigrama, es decir, entre más alto se asciende, menos se requiere capacitarse.

Entre otros beneficios también tenemos los siguientes

- a) Se tiene un sistema natural de control
- b) Es muy fácil detectar la fuente de cualquier error y corregirla de origen
- c) El entrenamiento del personal se agilita.
- d) Se reduce al mínimo el desperdicio y probabilidades de rechazo

- e) Se asegura la confiabilidad del producto y en consecuencia se tiene un mayor mercado.
- f) Bajan los costos y se aumenta la calidad.
- g) Se reducen inventarios y se aseguran entregas.

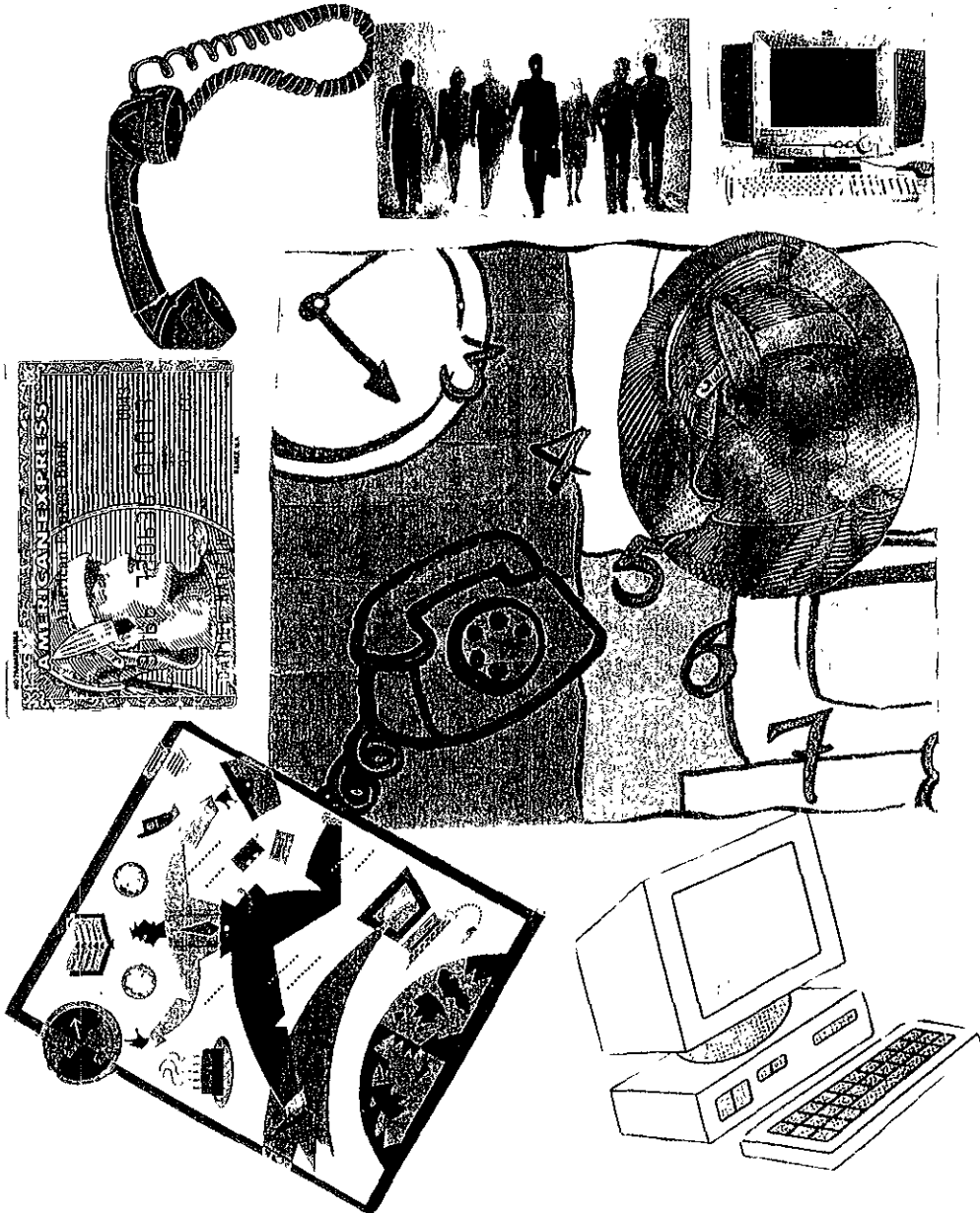
En síntesis el hacer de una empresa un centro de calidad productivo y eficiente, garantiza una fuente confiable que asegura un rendimiento para los accionistas y trabajo bien remunerado a sus empleados y satisfacción al cliente, lo que es precisamente el objetivo de toda organización

Reconocida ya a nivel mundial la importancia de la calidad, surge la necesidad de trabajar con renovada energía para procurar la calidad de bienes y servicios, considerando esta labor como una prioridad nacional. En concreto se necesitan emprender las siguientes acciones .

- ◇ Las autoridades gubernamentales deben considerar como una de sus responsabilidades esenciales declarar la importancia de la calidad definiéndola como prioridad nacional.
- ◇ Las organizaciones empresariales y laborales deben fomentar e intensificar su apoyo al mejoramiento de la calidad en todas las operaciones relacionadas con la manufactura y con la prestación de los servicios. Deben definir el valor de los productos y servicios teniendo como punto de partida la satisfacción de los clientes.
- ◇ Las instituciones educativas deben establecer estándares más altos de formación académica para responder a las expectativas.
- ◇ Las asociaciones profesionales y comerciales deben asesorar a los diferentes segmentos de la sociedad en los logros de las metas de calidad.
- ◇ Los individuos deben dedicarse al logro, al mantenimiento y al fortalecimiento de la calidad en todos los aspectos de la vida.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO



*"Nadie es demasiado sabio para haber alcanzado la perfección ni demasiado tonto para no poder ser mejor."*

#### 4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE AMERICAN EXPRESS.

En 1841 Henry Wells funda la Wells Company, solucionando uno de los grandes problemas de aquella época. El transporte de valores y mercancías con seguridad. Wells Fargo se une a dos firmas más para así formar la AMERICAN EXPRESS COMPANY. Uniendo ciudades de costa a costa y de frontera a frontera se cubre el territorio de la Unión Americana, satisfaciendo las necesidades del transporte de artículos valiosos. Se antepone el concepto de SERVICIO AL CLIENTE por sobre cualquier otro: no importan los riesgos o la audacia de la propia iniciativa

##### **En 1882**

EL GIRO POSTAL desarrollado por American Express, permite enviar de manera segura dinero por correo.

##### **En 1891**

American Express introduce los CHEQUES DE VIAJERO; documentos cobrables a nivel internacional. Para cada demanda la compañía tiene una respuesta ágil, certera, audaz. La gente tiene necesidad de viajar ...y ahí está American Express; una mano amiga que orienta, conduce, protege ...los servicios se multiplican: Tarjetas, Seguros, Revistas, Acciones, Valores ...

Hoy AMERICAN EXPRESS es “Número Uno”

NÚMERO UNO, en Cheques de Viajero

NÚMERO UNO, en Tarjetas

NUMERO UNO, en Viajes

American Express tiene sus oficinas principales en la ciudad de Nueva York y subsidiarias en 125 países donde prestan sus servicios 30,000 empleados.

### **En 1895**

la primera oficina de envíos de American Express es abierta en París, Francia y;

### **En 1933**

La depresión en los Estados Unidos de Norte América, cuando los activos de ese país fueron congelados y la mayoría de las compañías se colapsaron, American Express permaneció estable. Se constituyó prestando los servicios financieros.

### **Y en 1958**

La tarjeta American Express es introducida al mercado. El centro regional de operaciones del este en la ciudad de Nueva York es abierto.

## ***ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE AMERICAN EXPRESS EN MÉXICO***

### **1852**

Abre sus puertas en Acapulco una pequeña oficina de la Wells Fargo ( subsidiaria de American Express). Su objetivo brindar el mejor de los servicios turísticos a los viajeros de la ruta de vapores San Francisco - Panamá con escala en Acapulco.

### **1880**

La Wells Fargo inicia sus operaciones en la ciudad de México instalando sus oficinas en el palacio del Duque de Albuquerque, en la calle de Donceles, edificio que hoy se conserva como una joya arquitectonica colonial.

### **1909**

Las oficinas se instalan en una antigua casona cerca del Bosque de Chapultepec, pero al poco tiempo deben suspenderse las actividades al estallar la Revolución Mexicana

**1958**

Una nueva época se inicia en la historia de la Compañía al lanzarse al mercado la Tarjeta American Express. En ese año dos empleados de la Wells Fargo Mexicana son transferidos a una pequeña oficina en Av Juárez número 8 para hacerse cargo de la entonces relativamente sencilla operación.

**1968**

La Wells Fargo mexicana cambia su razón social por el de AMERICAN EXPRESS COMPANY ( México ), S.A , operando en forma integrada con tres divisiones : Tarjeta, Viajes y Cheques de Viajero.

El volumen de los clientes y de la operación de la compañía en México se multiplicaban día a día, tal como venía sucediendo en muchos países, lo cual obligó a American Express México a cambiar varias veces de ubicación de sus oficinas en busca de locales más amplios y funcionales antes de establecerse

**1971**

en su edificio de Hamburgo número 75, en la Zona Rosa de la capital de la república. Se cambian las oficinas de la División Tarjetas y Cheques de Viajeros a nuestro actual edificio en Av Patriotismo 635.

Se agrega a la razón social las siglas “de C.V.”

La división viajes queda ubicada en la Zona Rosa.El asombroso desarrollo de American Express sin duda alguna se debe, en gran parte al esfuerzo y dedicación de su personal, que valiéndose de las más modernas técnicas en sus áreas respectivas contribuye día con día al logro de sus objetivos trazados

**1985**

A raíz del terremoto sucedido en la Ciudad de México, el departamento de Viajes entonces en la Zona Rosa, fué reubicado en las oficinas de patriotismo, donde se encuentra actualmente.



### *GIRO DE LA COMPAÑÍA:*

American Express es una empresa que ofrece un enlace completo de servicios de viaje, de financiamiento y de productos y servicios de comunicaciones. La meta es brindar mejores beneficios y confort tanto a la gente que viaja como a las personas que desean efectuar consumos en sus propio país.

Los medios diseñados para lograr estos servicios son .

- \* Agencias de Viaje
- \* Las tarjetas American Express
- \* Cheques de viajero
- \* Ordenes de pago y Transferencias de fondos
- \* Servicios a instituciones financieras.

### *VISIÓN Y PROPÓSITO*

La visión de American Express consiste en .

**“SER LA MARCA DE SERVICIO MAS RESPETADA DEL MUNDO ”**

Y ésta es nuestra meta más importante por lo que todo lo que hacemos la soporta la palabra **mundo** significa que debemos ser competitivos en una base global manteniendo la calidad de empresa exitosa en crecimiento

“**Más respetada**” significa que la gente sepa que respondemos con nuestro compromiso de proveer los más altos niveles de servicio y valor de nuestros clientes. La palabra “ **servicio** ” es simple y sencillamente la razón del negocio,

adicionalmente se cuentan con tres principios de visión que dirigen todas las decisiones y aseguran la posición como institución financiera de clase mundial.

**1. Cada cosa que se realiza deberá realzar la marca.**

El nombre de la marca es el activo más valioso y por ello se debe proteger y asegurar que los productos y servicios que se ofrecen reflejen la calidad.

**2. Proveer el valor agregado a los clientes.**

Se deberán de conocer las necesidades de los clientes, monitorear a la competencia y desarrollar productos y servicios de un mayor superior.

**3. Ser el mejor en su clase.**

Esto significa proveer el mayor valor agregado a los clientes al costo más bajo posible, esto no significa productos y servicios de bajo costo.

***VOLUNTAD DE GANAR***

American Express Company esta enfocada a trinfar en el mercado. Para que podamos vencer a la competencia debemos asegurarnos que tenemos los mejores productos y servicios, los más altos niveles de servicios al cliente y empleados altamente calificados.

Los atributos que debemos de lograr para conseguir nuestra meta de ganar son :

- Ser una empresa basada en principios
- Estar enfocados hacia los resultados y la competencia.
- Adaptacion ágil y rapida al mercado

- Proveer un valor superior a los clientes que escogemos y servimos. El valor debe estar definido en los términos de nuestros clientes y no de los nuestros
- Tener un punto de vista global y con perspectiva
- Tener líderes sobresalientes
- Tener gente talentosa en todos los niveles.

*OBJETIVOS ESTRATEGICOS:*

Las oficinas de American Express deberán cumplir con cinco objetivos de negocio para recobrar su posición como la principal franquicia de consumo del mundo:

- ♦ Mejorar la calidad de nuestra relación con los establecimientos afiliados.
- ♦ Rediseñar los procesos del negocio y la estructura operativa.
- ♦ Incrementar la lealtad de los tarjetahabientes.
- ♦ Reposicionar nuestros productos de crédito.
- ♦ Reforzar nuestra posición de liderazgo en las divisiones de tarjeta Empresarial, Viajes y Cheques de viajero.

*PRODUCTOS MUNDIALES Y NACIONALES QUE PROPORCIONA AMERICAN EXPRESS.*

*TRAVELER CHEQUES:*

Son como dinero en efectivo, son recibidos en todas partes del mundo. Los establecimientos los aceptan sin estar afiliados, no tiene caducidad. En caso de pérdida se pueden recuperar y cualquier persona los puede adquirir. Deben estar firmados por los usuarios

*TARJETAS ( PERSONAL, GOLD, CORPORATE, GOLD CORPORATE, PLATINUM Y GREEN):*

Todas son tarjetas de servicio, la diferencia entre ellas, esta determinada por los beneficios que se obtienen con cada una de ellas y en los montos. Son instrumentos de pago seguros y confiables en la adquisición de bienes y servicios.

Las tarjetas American Express ofrecen los siguientes servicios : Protección de la tarjeta renovación y reemplazo, tarjeta complementaria, proceso de pago, disponibilidad en efectivo, cambio de cheques personales, pagos diferidos, asistencia global en viajes, seguro automático contra accidentes en viajes, seguros opcionales, garantía plus y reservaciones aseguradas.

Dependiendo el tipo de tarjeta existen otros servicios adicionales.

### ***MEMBERSHIP REWARDS:***

Es un programa que ofrece recompensas a todos aquellos tarjetahabientes que están inscritos en él, y que acumulan puntos al utilizar la tarjeta American Express .

Estos puntos pueden ser transferidos para obtener recompensas sin costo en hoteles, líneas aéreas, restaurantes, artículos de viaje, artículos fotográficos etc.

El programa Membership Rewards es reconocido en varios países del mundo, a diferencia que aplica en forma distinta en cada uno de ellos.

### ***LINEAMIENTOS DE AMERICAN EXPRESS***

En American Express se tienen una serie de lineamientos que rigen la vida profesional de los empleados en la compañía; los principales son los siguientes:

#### ***BLUE BOX VALUES:***

Todas las actividades que se realizan en la compañía deberán estar basadas y guiadas por estos valores en la medida de que actuemos, seguiremos firmes hacia el mercado de la excelencia y la vanguardia en el servicio, así expresamos nuestros valores:

#### ***ANTEPONER SIEMPRE LOS INTERESES DEL CLIENTE:***

Nos referimos a que todas nuestras actividades deben estar enfocadas a mejorar las expectativas que nuestros clientes tengan hacia el servicio que vamos a ofrecerles.

***BUSCAR CONSTANTEMENTE LA CALIDAD EN TODO LO QUE HACEMOS:***

Esto se refiere a que cada una de las actividades pueden ser mejoradas continuamente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

***TRATAR A NUESTRA GENTE CON RESPETO Y DIGNIDAD:***

El trato digno y respetuoso hacia nuestra gente es la mejor forma de convivir diariamente en favor de un desarrollo satisfactorio de nuestras carreras.

***SER BUENOS CIUDADANOS EN LA COMUNIDAD DONDE VIVIMOS Y TRABAJAMOS:***

Nuestra presencia en la comunidad implica una gran responsabilidad, American Express ejerce un impacto en la comunidad mexicana ya que apoya a asociaciones no lucrativas que protegen a niños, enfermos, y patrocina eventos culturales.

***REFLEJAR EN NUESTRA CONDUCTA LOS MAS ALTOS NIVELES DE INTEGRIDAD:***

Conducirnos con integridad quiere decir actuar congruentemente con lo que predicamos, promover la participación de nuestra gente a través de sus aportaciones, proveer a nuestra gente de la información necesaria para realizar bien su trabajo.

### *TRABAJAR EN EQUIPO:*

Nadie puede realizar un trabajo realmente efectivo por si mismo. Para ser efectivos necesitamos del trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo. En la medida en la que cooperemos unos con otros, podremos responder mas rápida y eficientemente a los requerimientos de nuestros clientes y de nuestra empresa.

### *LA SALUD Y LA INTEGRIDAD FÍSICA DE LAS PERSONAS:*

Los programas de seguridad y servicios médicos que existen dentro de American Express, son un motivo más de bienestar presente y futuro para todos los que prestan sus servicios dentro de esta compañía.

### *SERVICIO MEDICO :*

El servicio médico se encarga de brindar atención a todo el personal asignado a la compañía que así lo requiera. Se encarga también de la coordinación de programas de Protección Civil, así como de coordinar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y de la planeación y desarrollo de campañas de medicina preventiva.

### *BRIGADA DE PROTECCIÓN CIVIL.*

Es una agrupación formada por empleados de American Express, distribuidos estratégicamente en todo el edificio, los cuales están capacitados para auxiliar a

todo el personal en caso de que ocurriera alguna contingencia o caso fortuito durante el periodo de trabajo La capacitación la reciben en las instalaciones de la empresa y son llevadas a cabo por la Cruz Roja, los empleados reciben capacitación por seis meses de primeros auxilios, rescate, combate y prevención de incendios .

### ***POLÍTICAS GENERALES DE AMERICAN EXPRESS:***

American Express se rige por medio de un manual de políticas y procedimientos, el cual podrá ser consultado por el personal asignado, para poder operar con eficiencia Algunas de las políticas más importantes son las siguientes :

***VESTIR:*** La ropa que usamos ejerce impacto sobre las personas con quien nos relacionamos profesionalmente y en el trato preferencial que recibimos de los demás en casi todas las actividades de negocios. En American Express es importante mantener y ofrecer una buena imagen profesional como parte de la Compañía que representamos hacia nuestros clientes y compañeros de trabajo, por lo que es indispensable mantener una buena presentación.

***ENTRADA DÍAS NO HÁBILES:*** Es política de la Empresa el no permitir el acceso a las instalaciones en los días no hábiles o días festivos no laborables a excepción de todas aquellas personas que tengan un formato de autorización, el cual deberá contener la explicación del motivo de acceso a las instalaciones junto con la firma y autorización de su jefe inmediato.



***PUNTUALIDAD:*** Es responsabilidad de cada persona mantener los altos estándares de calidad de la empresa, comenzando con la puntualidad en los horarios de trabajo, asistencia a juntas, eventos, y entrega de trabajos y calendarios inherentes al trabajo mismo.

***USO DE LA CREDENCIAL:*** El departamento de Recursos Humanos le proporcionará una credencial que lo identifica como personal, ésta le permite el acceso a la Compañía y a los diferentes departamentos. Por lo que es responsabilidad siempre llevarla consigo, las credenciales son propiedad de American Express y deberá de ser regresada al departamento de Recursos Humanos en el momento de que deje de prestar sus servicios en la empresa.

### ***ORGANIGRAMA:***

Para la representación específica de el organigrama que presenta American Express S.A de C.V se mostrarán tres cartas organizacionales para la mayor comprensión de el lugar asignado al departamento de atención a clientes:

***EL PRIMER ORGANIGRAMA*** :Se representa por un Director General, a cargo de el Sr. Edmundo Perez de Cobos, segundo de un director de jurídico, representado por el Sr. R. Guraleb y en un escalafón más bajo se encuentran los departamentos de Recursos Humanos, a cargo de el Sr. A. Chiquini Finanzas, dirigido por A. Villar, mercadotecnia, por A. Sanmiguel, Viajes, dirigido L. Pulido, que corresponde al área de Atención a Clientes, Socios de Negocios por F. Caballero, Relaciones Públicas, L. Narvaez, Relaciones con Sistemas, encabezado por J. Bouchan y S.V.Q.; representado por Eduardo Pizarro. Y posteriormente se desprenden de cada departamento sus respectivas Direcciones, y Gerencias.

*EL SEGUNDO ORGANIGRAMA* : Que representa el Departamento de Atención a Clientes en donde la Licenciada Laura Aguila, se encuentra al mando de el departamento; y en los siguientes niveles los supervisores, Isabel Camacho, Carlos Pamagua y Piero Termignone, quienes dirigen y se encargan de cada uno de los grupos de trabajo, en el siguiente escalafón se encuentran los analistas de sistemas, Roberto Carreón y Raúl Ramirez, y al final del organigrama se encuentran los representantes de el departamento de Atención al Cliente

## *PROPUESTA : MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN RECOMENDADAS.*

A través de un caso práctico que se implementará en una compañía prestadora de crédito American Express Co. (México) S.A. de C.v se pondrá en práctica la detección de posibles fallas específicamente en el departamento de atención a clientes; por ser una compañía con una carta organizacional con numerosos departamentos resultaría sumamente complejo detallar a cada uno de ellos, por lo consiguiente únicamente se aplicará la práctica a dicho departamento.

Las actividades laborales que se tienen comprendidas en este departamento, son las de proporcionar información vía telefónica en cuanto a saldos de las tarjetas, promociones, traspasos, tramites de cancelación, inscripciones a programas, seguros, disposiciones de efectivo, requisitos para la adquisición de tarjetas, formas y lugares de pagos, manejo, uso, servicios, beneficios e, información general de la tarjeta .

A continuación se presentará la detección de fallas, continuando con las técnicas y programas de capacitación recomendables, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente, ya que la información que se da por teléfono debe de contar con un trato amable, veraz, oportuno, rápido y confiable, ya que por la misma naturaleza del medio solo se cuenta con la voz y la disposición de servir adecuadamente

Para ello se tomarán en cuenta y se especificarán varios parámetros como lo son :

El tiempo estimado en que se llevará para la implementación de tales métodos y técnicas así como el reflejo de beneficios y resultados que se obtendrán al sugerir la propuesta conveniente para la compañía.

### *DIAGNÓSTICO :*

En primera instancia, se procede a realizar una investigación a través de la observación directa, para detectar cuales son los puntos en los cuales no se esta procediendo adecuadamente, y nos ayude para detectar los principales problemas a los que se enfrenta American Express S.A de C.V.

Como resultado de la investigación anterior se establece que las fallas en que se están incurriendo son :

- ◆ La información con la que cuentan los representantes de American Express S.A. de C.V. no es uniforme, ya que varía de persona, a persona, y esto ocasiona que la misma no sea igual provocando con ello la confusión de los clientes, que la solicitan o llaman para corroborarla. Esto se deriva de la capacitación que se impartió al momento de que ingresa el personal y por el contenido de la misma que es transmitida por los diferentes capacitadores que no manejan la misma información al transmitirla.
- ◆ El personal, en ocasiones no se encuentra motivado, para realizar su trabajo, ya que tiene el sentir, que su actividad no es valorada y que no llegará a trascender. Además de que no se le ha concientizado de la importancia que tiene el proporcionar la información real y oportuna durante una llamada telefónica.

- ♦ Por otra parte los empleados no cuentan con las herramientas y conocimientos para proceder en una situación determinada de conflicto, y precisamente por esa falta de conocimientos no desarrollan con facilidad y veracidad su trabajo.
- ♦ Otro de los puntos es que en ocasiones el representante toma en cuenta otros aspectos que se califican o se monitorean en una llamada como son : duración de una llamada, transferencias a otros departamentos, tiempo en que se pone en espera al cliente para consultar o verificar un dato, que son tomados como puntos malos si se tiene exceso en cualesquiera de estos parámetros. Oportunizando que se preste más atención a estos aspectos, que a la misma calidad de información que se trasmite durante la llamada.

Los puntos mencionados anteriormente provocan que el servicio que se está impartiendo no cuente con los requisitos indispensables para la satisfacción de los tarjetables lo que se refleja en una falta de calidad, y lo que en un futuro repercute en la disminución de clientes, que se manejen altos costos, por mayor número de llamadas por la insatisfacción del servicio, quejas, y que el prestigio de la compañía decaiga y tenga menor captación de mercado, dándole pauta a la competencia a ganar terreno.

#### ***LAS POSIBLES SOLUCIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS:***

Por medio de la inserción de técnicas y programas de capacitación que coadyuben al mejoramiento de las causas generadoras de las fallas se recomiendan las siguientes, al mismo tiempo que éstas mostrarán la puesta en práctica ( el

tiempo en que se llevaran a cabo para la obtención de resultados ) así como también los beneficios que se obtendrán al aplicarlas.

### *LOS MÉTODOS RECOMENDABLES SON :*

#### *ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO.*

Uno de los métodos que se recomienda utilizar de primera instancia es el Método de Adiestramiento en el puesto, ya que para que el desarrollo del trabajador pueda ser efectivo se necesita un buen comienzo con una preparación inicial, que bien puede ser el del adiestramiento.

El trabajador deberá aprender un un instructor o supervisor como realizar sus tareas laborales.

En American Express S.A de C.V. deberá aprender como manejar las herramientas de trabajo para ofrecer un buen servicio al cliente, mediante el manejo de la computadora para poder consultar, verificar y analizar la información en los referente a saldos, fecha de corte y pago de las tarjetas de servicio y crédito que se maneja, y otras cuestiones más delicadas como traspasos, ajustes, promociones e información en general, todas estas funciones el empleado las deberá de dominar completamente, y ésto solo se logra con un buen adiestramiento, proporcionado al ingresar y durante la estancia en la compañía para poderlo transmitir con eficiencia al cliente.

#### *TIEMPO DESTINADO:*

El tiempo estimado a la duración del adiestramiento cuando el trabajador es de recién ingreso es de un lapso de 15 días a 2 meses cubriendo 6 horas diarias por día, dependiendo al área departamental a la que se va a ingresar, es decir si es

empleado para el puesto de atención a Clientes México, este bien podría estar capacitado en 15 días para el manejo de la computadora y conocimientos adicionales, pero si el trabajador será destinado para el puesto de atención a clientes internacional se necesitará de dos meses para que se lleve a cabo el adiestramiento, ya que aquí se presentan otros aspectos a considerar como el idioma, las políticas, lineamientos y reglamentación de otros países, así como sistemas de cómputo en inglés; es por ello que la razón del tiempo requerido para el adiestramiento va de acuerdo con el área y/o puesto designado.

### *PRINCIPALES BENEFICIOS :*

- Primeramente proporciona los conocimientos, acerca del giro de la compañía
- Proporciona al trabajador los conocimientos y habilidades: Que se requieren para manejar los sistemas de cómputo lo cual le permiten informar y dar servicio al cliente.
- El trabajador, ensaya y repite cada una de las operaciones que realizará en su puesto de trabajo manejo de saldos, promociones e información en general
- Corrige sus errores y pregunta acerca de sus dudas.
- Desde un inicio se pueden transmitir los conocimientos base y unificar la información

### *PROGRA DE LECTURA.*

Este método también se podría implementar ya que consiste en la revisión de manuales, folletos, textos, revistas por parte de el trabajador de manera autodidáctica

Por medio de este método el trabajador podría informarse sobre el funcionamiento de la empresa, los servicios que se proporcionan como son Seguros, viajes, disposiciones en efectivo, usos, servicios, beneficios y restricciones de las diferentes tarjetas, promociones que surgen mes con mes así como también políticas, lineamientos, reglamentos y ética que se rigen en la compañía.

De igual manera también se podrá recibir información de el procedimiento de sus tareas paso por paso a desempeñar a manera de consulta.

### *TIEMPO ESTIMADO:*

El tiempo en que se puede lleva a cabo este método varia entre unas horas hasta una semana, dependiendo; por ejemplo si el trabajador es de recién ingreso puede tomarse una semana para la lectura ejemplificación y asimilación de la información, y por otra parte si el trabajador ya tiene cierto tiempo trabajando puede concluirse el método en unas cuantos horas aunque también tendrá mucho que ver el contenido de la información si ésta es compleja o es de fácil resolución; ya que no es los mismo tener un programa de lectura para las nuevas promociones del el programa Membership Rewards (Programa que proporciona un punto por cada dólar, o su equivalente en moneda nacional que se gaste al utilizar la tarjeta, en compras ) en comparación con un programa de lectura para la creación de un producto nuevo como el surgimiento de un nuevo tipo de tarjeta como la :



Corporate Bital American Express ( Tarjeta corporativa que esta viunculada y en alianza financiera con el banco Bital, para controlar gastos de viaje y representación de los ejecutivos ).

### *PRINCIPALES BENEFICIOS:*

- Que el trabajador aprenda de manera autodidacta por medio de la lectura
- Reforzar los conocimientos con la relectura de los mismos.
- Los Manuales se pueden elaborar dependiendo de los niveles a los que se requiere hacer llegar y pueden ser realizados, para la fácil comprensión y lectura de el usuario.
- La compañía puede hacer llegar los conocimientos a un grupo numeroso de trabajadores e incluso a varios departamentos a la vez, ( Atención a Clientes, Reemplazos, Autorizaciones, Telemarketing, Mercadotecnia, Adquisición de Tarjetas etc ) con la misma veracidad y uniformidad de la información.
- Se puede conservar el material para la utilización posterior como consulta y reforzamiento.
- Se puede corregir, actualizar y retroalimentar la información que se otorga al trabajador.

### *ROTACIÓN DE PUESTO.*

Este es otro de los métodos que bien se puede implementar ya que permite el traslado de uno o varios empleados a otro departamento con la finalidad de que adquiera otros conocimientos adicionales y de que se apliquen sus experiencias y expectativas.

Si un empleado que trabaja en el área de atención a clientes, y lo rotaran al departamento de Telcard (servicio para realizar llamadas telefónicas, en cualquier parte del mundo, al tener tarjeta American Express) bien podría desempeñar el puesto, sin descuidar el primero, además de que podría prestar servicios adicionales al suyo y colaborar en otro departamento.

### *TIEMPO DESTINADO:*

El tiempo que puede llevarse a cabo en una rotación de puesto sería variable de unos meses (2) hasta acabar en años.

Esto dependerá de la eficiencia del trabajador y de la necesidad del departamento por carga de trabajo.

### *PRINCIPALES BENEFICIOS:*

- Es motivante para el personal ya que le permite la nueva adquisición de conocimientos y le da posibilidad de autodesarrollo.
- No necesita de técnicas y materiales didácticos ya que la rotación lo proporciona por sí misma.

- Beneficia a la compañía ya que conoce la forma de trabajar de el empleado y no necesita reclutar nuevo personal.
- Permite que los trabajadores puedan colaborar en diferentes areas de trabajo, y se puedan diversificar los conocimientos operacionales, para cuando se lleguen a necesitar en los departamentos
- El empleado puede ampliar sus conocimientos y tener más desenvolviento en el puesto desempeñado.

## *LAS TÉCNICAS RECOMENDABLES :*

### *CONFERENCIA*

Esta técnica se podría implementar en la compañía ya que consiste en una reunión de personas en la que un expositor pronuncia un discurso frente a un auditorio.

Permite que un grupo grande de personas sean informadas acerca de un tema o situación que concierne a la empresa. Permite informar a varios departamentos a la vez sobre el tema que se involucran, esta puede ser información de los antecedentes de la compañía manejo de productos y servicios, políticas y procedimientos y manuales de la misma, o nuevos sistemas, y situaciones de cambio.

Al trabajador se le podría dar instrucciones de como desarrollar su trabajo con eficiencia y dándole lo mejor de sí.

### *TIEMPO DESTINADO:*

Puede ser de una a dos horas, ya que generalmente el expositor se lleva una hora en su discurso, y el tiempo posterior se destina para las dudas o preguntas que se tengan por parte de el auditorio y en la solución de las mismas.

### *PRINCIPALES BENEFICIOS:*

- Puede ser utilizada como bienvenida a los empleados, y a manera de inducción para que conozcan el funcionamiento de la compañía.
- En primer lugar permite informar a un grupo numeroso de trabajadores al mismo tiempo.
- Se puede unificar criterios entre los distintos departamentos.

- Puede darse amplia información continua sin interrupciones.
- Cuando no se tiene algún otro método preparado la conferencia puede ser una técnica rápida y eficaz, para proporcionar la información.

### *DRAMATIZACIÓN:*

La dramatización puede ser una técnica conveniente para representar situaciones de trabajo en las que se involucran día con día los empleados.

Es asumir un rol de situaciones reales a una imaginaria por citar un ejemplo :

En una representación de dos trabajadores de el departamento de atención a clientes en donde un empleado sea el cliente, y el otro un representante de American Express, se maneja una situación cotidiana como: Pedir un saldo, una autorización, o el desbloqueo de tarjeta, al término de la dramatización se analiza la situación se comentan los errores que se cometieron, se enmarca lo que estuvo bien y se dan recomendaciones para mejorar el servicio a clientes.

### *TIEMPO DESTINADO A LA DRAMATIZACIÓN :*

Puede ser de 10 a 20 minutos por representación, pero no más ya que la representación debe estar proporcionada en tiempo para que no sea aburrida o se preste al desorden.

### *PRINCIPALES BENEFICIOS:*

- Es una técnica muy fácil de asimilar y divertida a la vez que transmite la enseñanza por medio de la representación
- Permite ejemplificar las situaciones tanto buenas como indebidas en las situaciones laborales, dando recomendaciones de como se debe proceder.
- Proporciona tips y técnicas telefónicas para proceder en situaciones específicas.

### *ENTREVISTA :*

La entrevista se puede utilizar en la compañía para dar a conocer el nivel de preparación que tiene un empleado, ésta puede ser cara a cara por un entrevistador o en forma escrita de manera directa

Por medio de las preguntas elaboradas se puede monitorear el conocimiento de el trabajador y posteriormente darle retroalimentación y reforzamiento en los aspectos que se necesiten por ejemplo si falta reafirmar conocimientos encunto a Seguros, Traspasos de moneda nacional ( pesos ) a dolares o viseversa, situaciones de bonificación de saldos a favor, cambio de domicilio y de razón social de tarjetabientes etc.

### *TIEMPO DESTINADO A LA ENTREVISTA :*

El tiempo que se recomienda es de 15 minutos a 30 minutos por entrevista, ya sea oral o escrita, ya que durante este lapso de tiempo el entrevistador y entrevistado pueden darse tiempo a sumir sus roles ( pregunta y respuesta) para después analizar los resultados y proporcionar el reforzamiento.

### *PRINCIPALES BENEFICIOS:*

- Permite detectar fácilmente las fallas de cada uno de los empleados de manera individual y proceder a la retroalimentación.
- Se puede determinar de manera precisa lo que se quiere indagar a través de las preguntas.

- Si la entrevista es realizada por medio de un cuestionario se puede aplicar a un grupo numeroso de trabajadores

### *TÉCNICAS GRUPALES DE MOTIVACIÓN :*

Estas técnicas de participación grupales son altamente beneficiosas ya que se transmite la información de manera divertida y de rápida asimilación para los empleados a través de juegos.

En una situación en específica, en el juego de maratón mediante preguntas como por ejemplo ¿Cuáles son las oficinas representantes de American Express?.

¿ Cuáles son las divisas que maneja American Express?. ¿ Cuántos tipos de tarjeta tiene la Compañía?. etc, se llevando a cabo el juego y el equipo que acierte más preguntas es el ganador.

O por citar otro ejemplo en caso de que se implemente una feria de operaciones, mediante la demostración de información de cada una de las funciones de los diferentes departamentos, a través de los juegos de la feria, el empleado va aprendiendo las funciones de los departamentos.

Por ejemplo. En el departamento de atención a clientes, que requisitos se necesitan para adquirir una tarjeta, cuál es la documentación que se tiene que presentar para recoger un estado de cuenta, o para tramitar un cambio de domicilio etc.

Al pasar por los diferentes estans departamentales el empleado va aprendiendo y acumulando puntos si acierta a las preguntas correctamente, se hará acreedor a un premio



## *TIEMPO DESTINADO A LAS TÉCNICAS GRUPALES DE MOTIVACIÓN.*

Puede ser de 3 horas hasta un día dependiendo de la técnica que se se este llevando a cabo

### *PRINCIPALES BENEFICIOS:*

- Se da la participación entre los empleados.
- Se da retroalimentación a los empleados a través de las preguntas.
- Lo mas importante el empleado participa de manera activa en la adquisición de los conocimientos.
- Es de fácil asimilación

## CONCLUSIONES

Se puede determinar que al aplicar las técnicas y programas de capacitación en las áreas departamentales de una empresa, en gran medida contribuyen a otorgar las herramientas y conocimientos al empleado, para que éste se pueda desarrollar potencialmente en sus actividades.

También es cierto que la capacitación no resuelve todos los problemas de una empresa, pero nos sirve para la detección análisis y aplicación de medidas correctivas; para resolver buena parte de ellos.

Actualmente son muy pocas las compañías que no se apoyan de la capacitación por considerarla costosa en tiempo y dinero, pero gracias a las disposiciones que la ley establece; las entidades deberán de proporcionar a sus empleados, la capacitación como un derecho, y beneficio.

Al transcurso de esta investigación se tiene como primera instancia, que habrá que ser cuidadosos en la elección de el tipo de capacitación que se impartirá. Esto dependerá de las anomalías que se detecten, para luego contribuir a implementar la elección, beneficios, y en que lapso de tiempo se reflejarán los resultados.

Por último al realizar la investigación, y todo lo que a ella concierne : Como búsqueda, recolección, propuestas y soluciones , ha permitido poner en práctica los conocimientos y habilidades, adquiridos en las aulas de las escuelas, así como

también las del campo laboral, de tal manera que el panorama empresarial del mundo actual se ha enriquecido

Todo lo que se ha mencionado anteriormente nos motiva a buscar una mejora continua y de superación, tanto en el aspecto laboral, profesional y personal día con día

Otro aspecto que cabe mencionar y que es sumamente importante es que la hipótesis de esta investigación que a la letra dice . “ Si una empresa carece de métodos y técnicas para mejorar el servicio entonces ésta no podrá mejorar la calidad de éste. ”

Se tiene que la misma se pudo comprobar; ya que efectivamente al implementar programas y técnicas de capacitación se puede mejorar el servicio que se proporciona al cliente, y no tan solo eso, sino que puede ser el adecuado, dependiendo de las necesidades que el cliente tiene en cada situación en especial.

Mediante éstas técnicas y programas de capacitación los empleados mejorarán su nivel de conocimientos, disposición de servicio, y transmisión de información, que se vera directamente reflejado en la calidad

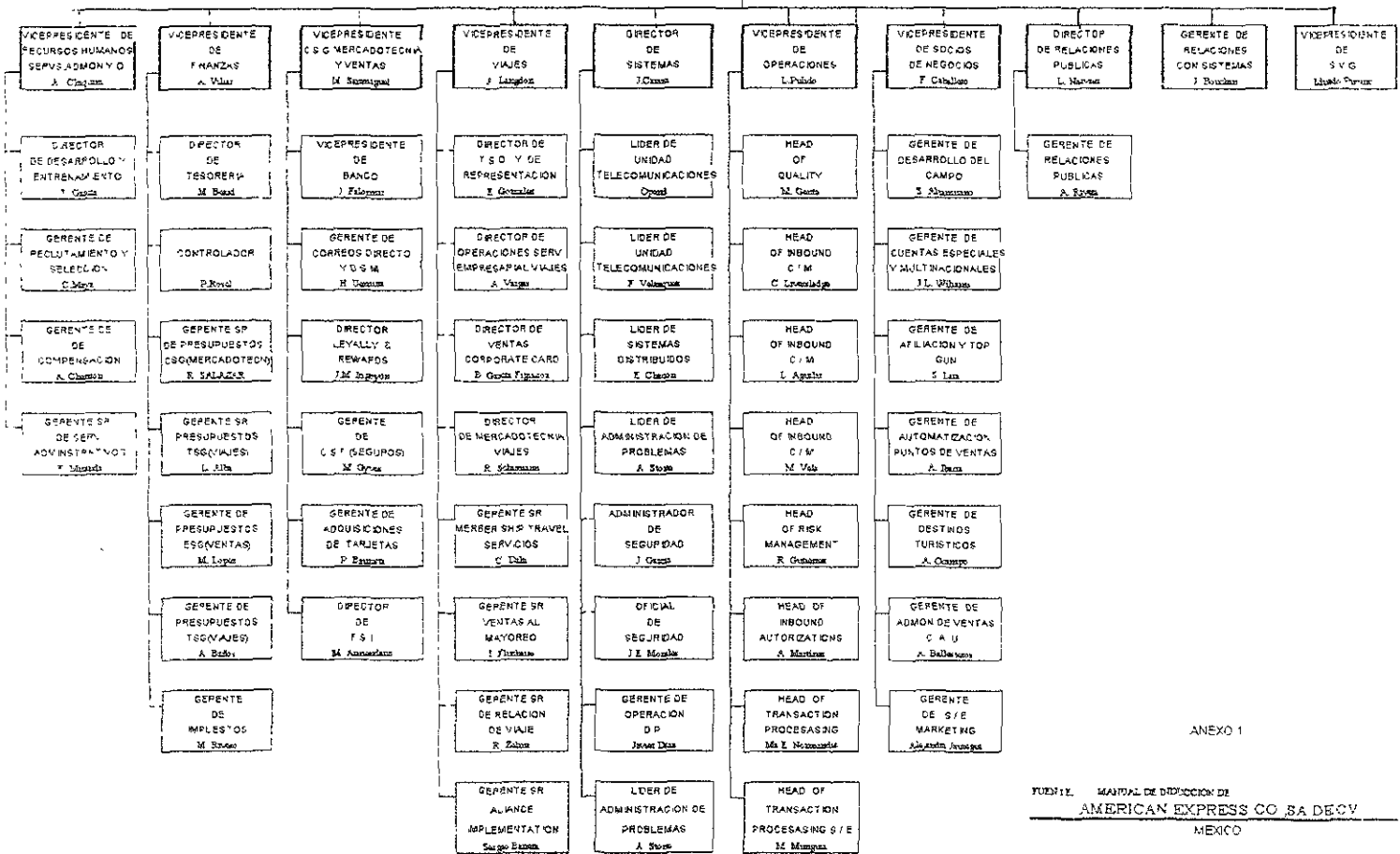
Por lo tanto se puede concluir que · Basandose en éstas medidas la Compañía podrá dirigir sus acciones de atención al servicio al cliente hacia un mejoramiento en todas sus acciones a tomar, ya que la calidad es la perspectiva para cualquier Compañía que desee ser competitiva.

# **A N E X O S**

# ORGANIGRAMA GENERAL

DIRECTOR GENERAL  
DE MEXICO  
SERVICIOS EXPRESS  
S.A. DE C.V.

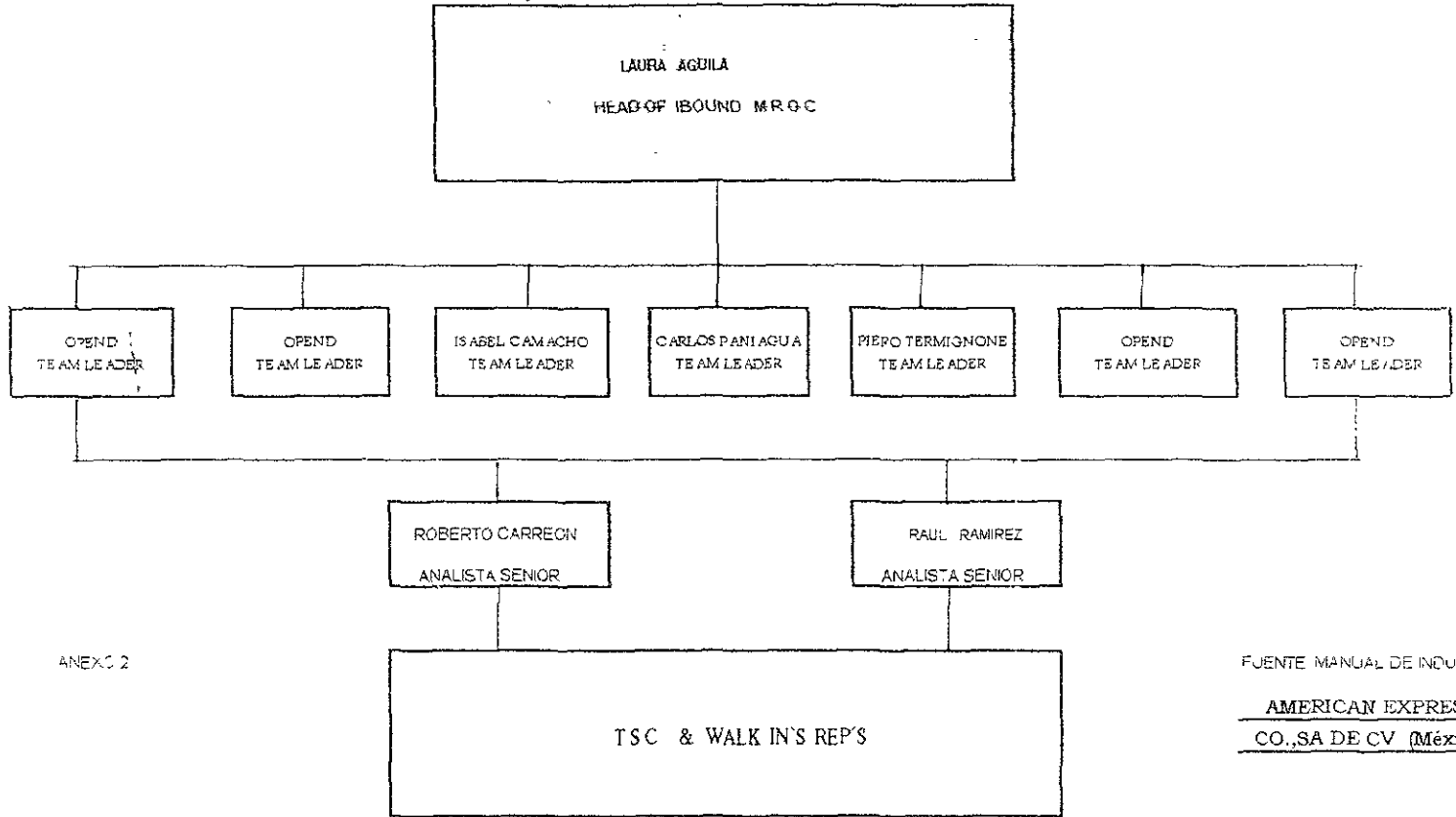
DIRECTOR  
DE JURIDICO  
R. GUARALES



ANEXO 1

# ORGANIGRAMA

## DEPTO. DE ATENCION A CLIENTES



ANEXO 2

FUENTE MANUAL DE INDUCCION

AMERICAN EXPRESS  
CO., SA DE CV (México)

## BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Acletomasini Alfredo. Retos y Riesgos de Calidad Total. Ed. Grijalbo; Argentina 1994 253pp
- ◆ Anda Gutiérrez. Cuauhtemoc. Administración y Calidad Ed. Limusa; México 1985 191 pp
- ◆ Colunga Dávila Carlos Administración para la Calidad.Ed. Panamá México 1990.161pp.
- ◆ Craig, Robert I., Bittel, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Ed Diana México 1971. 687 pp.
- ◆ Flores de Gortari Sergio Orozco Gutiérrez Emiliano.Hacia una Comunicación Administrativa Integral.Ed Trillas. México 1990.369pp.
- ◆ Mendoza Nuñez. Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed Trillas México 1984 139 pp.
- ◆ Mendoza Nuñez, Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones, "Métodos y Técnicas". Ed.Trillas. México 1985 179 pp.
- ◆ Mercado Ramirez Ernesto .Calidad Integral empresarial e Institucional. Ed.Limusa . México 1991 115pp.
- ◆ Reza Trosino, Jesús Carlos. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en la Organización. Ed. Panorama. México 1995. 155 pp.

- ◆ Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación. Ed. Panorama. México 1995. 144 pp.
- ◆ Siliceo A. Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa México 1973 152 pp
- ◆ Sosa Pulido, Demetrio. Calidad Total para mandos intermedios. Ed Limusa. México 1995. 175pp
- ◆ Tena Morelos, Adolfo. Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento. Ed Corpamex. México 1979. 212 pp.
- ◆ Waller Dereck, Jeny. Andrew Burns Allen. El Manual de Administración de Calidad ISO 9000. Ed. Panorama. Londres Inglaterra 1995. 243pp
- ◆ Zorrilla Arenas, Santiago. Guía para Elaborar una Tesis. Ed. McGraw Hill. México 1996. 345pp

REVISTAS:

- ◆ Revista Laboral No 63 1997 Jurídica Administrativa 125pp