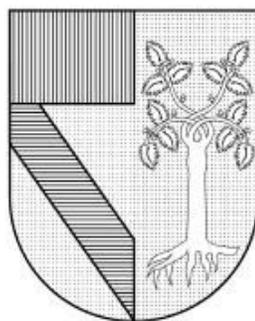


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DE  
VENEDORES A DETALLE EN LA EMPRESA UNIFOODS”

**INFORME ACÁDEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**Q U E P R E S E N T A**

**ALEJANDRA MONDRAGÓN OROZCO**

**P A R A O B T E N E R E L T Í T U L O D E :**

**L I C E N C I A D A E N P E D A G O G I A**

Directora del informe académico: Dra. Elvia Marveya Villalobos Torres



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.

## **Dios**

*Por tu presencia en mi vida .  
Por enseñarme desde la adolescencia  
que **seguirte** es estar bendecido.*

A todas las personas que en algún momento  
sincronizaron con mi destino y me ayudaron  
a conceptuar mi ser .

**Gracias maestros y Universidad**

## **Mamita**

Al concluir este trabajo se vienen a mi mente tantas  
escenas donde puedo ver que esta formación va acompañada  
de días y días de tu compañía y entrega . Gracias por amarnos tanto  
y formar este corazón en el darse y ver al cielo.

## **Papá**

Por enseñarme el arte de aquietar la mente  
y vivir sin carga, solo avanzar sin perder  
de vista que estamos aquí para dejar huella  
Por enseñarme a compartir tu gran amor.

## **Mi cariño**

Eres la fuente que le ha dado a mi vida muchas  
oportunidades de ser y crecer.  
Vivir a tu lado a significado AMAR!! y comprender  
que en la vida se lucha por los sueños.  
Será que estoy soñando ???

## **Mi José y mi Mani**

Nunca imagine que este trabajo iba a ser  
realizado con su compañía.  
Sentirlos cerca de mi jugando, haciendo su tarea  
a mi lado, durmiendo en sus camitas, pidiéndome  
ayuda, da a estas paginas un sentido de alegría y  
de oportunidad; donde solo me resta decirles :  
“GRACIAS por estar en mi vida”

## **Tere**

Si existiera un regreso en el tiempo volvería a elegirte como mi compañera inseparable, mi primer ramo de flores y mi compañera de columpio. Tu presencia delante de mi le ha dado a mi vida significado y seguridad pues mis pasos han sido siempre acompañados .Aunque a veces parece que tu vas muy adelante solo puedo ver tu mano extendida diciéndome caminemos juntas no te quedes atrás, no estas sola. GRACIAS

## **Angy (Mg,mg mg )**

Tenerte a mi lado ha sido tomar conciencia de que el lugar que se tiene al nacer es un privilegio, en mi caso ha sido un regalo tenerte y sentir que los años no son condición para aprender y dejarse enseñar por quien se dice el menor de la familia. Gracias por tu búsqueda silenciosa que me invita día a día a decirte que nos tenemos. Te quiero mucho!

## **Raúl**

Gracias porque de ti solo he recibido palabras de credibilidad y el cariño de un hermano. Por llegar en el momento justo y tener una gran familia

## **Wicho y Marianita**

Cada uno en tiempos y etapas diferentes ha llenado mi vida de mucho amor, es más lo que he recibido que lo que yo les he dado. Han sido para mi como dos ángeles guardianes que me han acompañado y cuidado incondicionalmente .GRACIAS los amo!!!

### **SUEGRIS**

Que bendición y ejemplo tan grande es  
tenerla a mi lado. Y escuchar en sus palabras  
oración y ver en la transparencia de sus ojos  
un gran amor . Gracias por darme un amor de madre

### **SUEGRO**

Cuando se refiere a mi, me dice : "Hija" , y  
Hoy quiero agradecerle este espacio  
en su corazón. Gracias por su cariño

### **Liz, Enrique, Martín, Martha, Rocío, Erich y Claudia**

Gracias por su cariño, su confianza y apoyo.  
Al ser parte de ustedes he aprendido el valor de  
la lucha, el trabajo y hermandad.

**Mis sobrinos:** Fer, Ana, Omar, Quique, Betochas, Julio, Paco, Itzia, Daniel y Dalin.  
Gracias por hacerme la "Tía Ale" que siente por ustedes un gran cariño y agradecimiento  
por abrimme su corazón y confiarme sus momentos de vida. Los quiero...

### **GUS Y FOCO**

Por llegar a mi vida en el momento preciso  
Por su gran cariño y confianza .  
Por su sabiduría que unida es un gran  
ejemplo de vida.

Los quiero mucho

### **Irma**

Parecería que la última pieza de este rompecabezas  
la encontré en el 2005.  
Gracias por orientarme. con profesionalismo y cariño  
y sobre todo por llevarme a reconocer quien soy y sentir  
respeto por mi .  
Con cariño a una gran sembradora de almas.

**Implementación del Proceso de Profesionalización de vendedores a  
detalle en la empresa UNIFOODS**

**ÍNDICE**

**I. Exordio**

- Exposición de motivos
- Justificación de la relación del informe con la carrera

**II. Cuerpo del informe**

Descripción General

Tipo de Institución

Misión Institucional

Estructura general

Descripción específica

Funciones y acciones

Proyecto Profesionalización de vendedores a detalle

**III. Valoración Crítica**

Fundamentación de la crítica

Reflexión sobre la disciplina en la que se inscribe la práctica

La persona del trabajador y la noción de su formación

La formación profesional en la empresa

Logros, Posibilidades y Limitaciones

Presentación de la propuesta

**IV Consideraciones Finales**

**V Referencias documentales**

## Índice de cuadros y tablas

- Tabla 1.	Clasificación de recursos	26
- Fotos.	Instalaciones TAKALI 2005	27
- Tabla 2.	Inventario de bienes	29
- Tabla 3.	Clasificación de recursos formales	31
- Cuadro 1.	Diagrama Organizacional	33
- Cuadro 2.	Descripción de funciones específicas	45
- Cuadro 3 .	Proceso de capacitación a vendedores	48
- Tabla 4.	Detección de necesidades	51
- Tabla 5.	Profesiograma de ventas a detalle	53
- Cuadro 4.	Objetivo Proactivo	55
- Cuadro 5	Comportamiento general del proceso	58
- Tabla 6.	Módulos	53
- Tabla 7.	Antecedentes de la capacitación	71
- Cuadro 6	Tipología de la formación del personal en las organizaciones	72

## EXORDIO

- **Exposición de motivos**

Reconocer que el trabajo cumple con una función educativa, es buscar que los conocimientos, actitudes y habilidades que adquirimos en el ámbito universitario se actualicen y operen generando una obra que promueva la mejora de nuestra sociedad y beneficie el desarrollo profesional.

En el 2002 fue creado el Consejo Nacional para la Vida y el Trabajo (CONEVyT) cuya visión es considerar a la educación como aquel motor que posibilita el bienestar general, así mismo señala que el rezago educativo en los jóvenes y adultos es aun muy grande y que continuará creciendo, persistiendo la inequidad en el acceso a los servicios educativos, donde los conocimientos que se imparten carecen de utilidad y práctica para los usuarios<sup>1</sup>.

En México cerca del 46% de la población económicamente activa tiene como grado máximo la primaria completa y sólo un 25% cuenta con algún tipo de capacitación. Paralelamente la población joven que cumple los 15 años sin haber concluido su educación básica crece anualmente a 200 mil personas<sup>2</sup>.

En años anteriores durante la V Conferencia Internacional de Educación de personas adultas (celebrada en Hamburgo 1996) se había reconocido que la educación básica para el adulto no sólo es un derecho sino un deber y responsabilidad de todos<sup>3</sup>, es por ello que

---

<sup>1</sup> Cfr., Instituto Nacional para la Educación de Adultos. *Comunidad INEA*, Número 96, p. 1.

<sup>2</sup> Cfr., *idem*.

<sup>3</sup> *Ibidem.*, p. 5.

hoy en día el ámbito empresarial es visualizado como el primer campo de vinculación y ejecución de programas de capacitación y educación para adultos, donde se cumpla con la norma de combatir el rezago educativo y formar hacia la competitividad a través del desarrollo de habilidades laborales .

El CONEVyT en colaboración con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos se enlazan a la empresa para implementar un esquema de certificación, es decir, se otorga un reconocimiento a las empresas comprometidas con la educación y la capacitación de sus trabajadores que a través del MEV MODELO DE EDUCACIÓN PARA LA VIDA Y EL TRABAJO les permite a los trabajadores acreditar su educación básica y media aunado a un fortalecimiento de competencias, habilidades básicas, capacidades y actitudes que les ayuda a transformar y cambiar su entorno.

Este esquema de certificación involucra a los Centros de Trabajo, es decir, a aquellas instituciones públicas, empresas o asociaciones que apoyan la labor como gestores en la educación de Adultos.

Hoy por hoy la Secretaría de Trabajo busca promover el empleo digno, libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y competitividad. Se cuenta además con una “Cultura laboral” que promueve el bienestar y el bien ser de los trabajadores.

Debe señalarse que en la STPS <sup>4</sup>, la DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN (DGC) tiene como misión convertir a la capacitación en el agente impulsor de la superación continua de los trabajadores con el fin de incrementar su productividad al adquirir los conocimientos, actitudes y destrezas de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios (especialmente la tecnología) y en consecuencia generan empresas competitivas<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social

<sup>5</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social, *Informe de Labores*, p. 74.

Para el alcance de esta finalidad, la DGC<sup>6</sup> continua con la estrategia de promover los programas de multihabilidades<sup>7</sup> que buscan potenciar las cualidades y capacidades de los trabajadores; a dicho compromiso se han integrado compañías, despachos de oferentes, asociaciones, sindicatos y universidades para convertir la capacitación en el agente impulsor de la superación continua de los trabajadores y la empresa.

Las anteriores descripciones llevan a reconocer un binomio educación permanente y capacitación que demanda la vinculación de planes y programas educativos, de estrategias pedagógicas que atiendan no sólo a un derecho de educación y conocimiento técnico del trabajo, sino a un derecho de calidad educativa donde se atiendan aspectos axiológicos, ontológicos y mesológicos que se adecuen a una formación integral del trabajador mexicano, contribuyendo a la formación de adultos que ante cualquier instancia sean capaces de ampliar sus posibilidades de crecimiento personal y proyectarlo en la mejora social

La labor pedagógica tiene un gran compromiso por promover la atención hacia el sujeto de la educación y de la capacitación, la “persona humana”, que es protagonista de su propio aprendizaje y que éste será posible en tanto sea significativo y ayude a la resolución de problemas. El aprendizaje está supeditado en el ámbito laboral a una aprendizaje organizacional (aquello que la empresa demanda).

En las empresas, los niveles de aprendizaje de los trabajadores requieren pasar de un hacer habitual, rutinario a un hacer reflexivo donde se reconoce el POR QUÉ se hace, para pasar a una habilidad de crear y proponer. La base para llegar a un nivel en donde el trabajador construye, implica visualizar los cimientos, es decir, avala a aquella educación básica que forma esquemas para la construcción de otros, que lleva a pasar a un segundo nivel de pensamiento donde al conocimiento rutinario le impregna la habilidad y la reflexión para traducirse en creación de obras bien hechas.

---

<sup>6</sup> Dirección General de Capacitación.

<sup>7</sup> Se hace referencia a multihabilidades pues en estos programan se implican funciones que se desempeñan en varios puestos de trabajo en un proceso específico y con un propósito común.

Sobre esta base, el presente trabajo, parte de una investigación de Takali, Instituto Integral para la Superación del Trabajador A.C., que en su estructura desarrolla líneas de servicios en Educación Abierta para Adultos<sup>8</sup> y funge como Instituto-Agente capacitador en los programas de multihabilidades; este instituto dirige sus esfuerzos a posibilitar la superación del trabajador y de su familia, es decir, fomenta el hacer de su ser habitual, en un ser de habilidad y calidad.

- **Justificación de la relación del informe académico con la carrera**

¿Cuál es la labor del pedagogo en esta institución?

- La labor del pedagogo en la realidad del sistema de educación abierta

Las Instituciones gestoras del sistema de educación abierta para adultos conocidos como Centro de Trabajo (CT), en colaboración con la SEP<sup>9</sup>, el INEA<sup>10</sup> y CONEVyT<sup>11</sup> demandan la participación del pedagogo para implementar el programa de educación abierta para adultos en la comunidad y en el sector privado.

El programa educativo del INEA se basa en el MEV: Modelo de Educación para la vida y el trabajo, integrado por tres niveles: Inicial, Intermedio y Avanzado (que equivalen a los niveles de alfabetización, primaria y secundaria).

---

<sup>8</sup> Como el Centro de Trabajo.

<sup>9</sup> Secretaría de Educación Pública

<sup>10</sup> Instituto Nacional para la Educación de Adultos

<sup>11</sup> Consejo Nacional para la Vida y el Trabajo.

La propuesta educativa se organiza en 42 módulos, cada uno se encuentra integrado por contenidos, recursos didácticos, metodologías y evaluaciones que se dirigen a diferentes ejes<sup>12</sup>:

- a) Comunicación y lenguaje.
- b) Matemáticas.
- c) Conocimiento del medio
- d) Formación para el trabajo.
- e) La familia y comunidad.

El procedimiento de aprendizaje se fundamenta en el autodidactismo que se caracteriza por la responsabilidad y decisión personal para buscar el conocimiento a través de la lectura, observación del entorno, sistematización de experiencias individuales, laborales y comunitarias. Así mismo, para apoyar este auto-aprendizaje, el INEA parte de la metodología de asesorías educativas donde hay una atención y orientación del aprendizaje para la resolución de dudas, ejercicios, construcción de esquemas, entre otros ; este esquema de enseñanza es conocido actualmente como *Educación presencial*, la que se apoya y se complementa con una didáctica tecnocrática, a través de medios de comunicación televisivos, tales como la señal EDUSAT (telesecundaria) y mediateca (compuesta por videos, discos compactos o impresos ) que refuerza el contenido modular.

Un tercer apoyo al proceso de aprendizaje, que no sólo complementa sino que, también acerca al usuario al manejo de la tecnología informática son las aulas de computo vinculadas a un portal educativo Internet (coordinado y operado por CONEVyT) que administra servicios educativos y de capacitación, permitiendo a su vez la consulta de una biblioteca digital y contenidos del sistema modular Modelo para la vida y el trabajo (MEV) Este servicio se encuentra canalizado a través de las Plazas Comunitarias, consideradas como espacios educativos que han sido instalados en instituciones públicas o privadas y

---

<sup>12</sup> Cfr., Instituto Nacional para la Educación de Adultos. *Programa de Mediano Plazo 2001-2006*, p.59

que a su vez coadyuvan a la labor de Educación Abierta para Adultos (INEA), esta estructura pedagógica, se otorga a las comunidades y empresas bajo una estructura orgánica.

### ***Estructura orgánica***

El servicio a la comunidad se genera directamente en las Plazas Comunitarias ubicadas por delegación; a estos centros de servicio acude el usuario de manera directa en los horarios existentes y preestablecidos.

En la empresa, el servicio es canalizado por las autoridades del INEA a través de una persona que figura como técnico, el que se asegura de canalizar los servicios responsabilizando y capacitando a aquella persona que la empresa asigne para el desarrollo del proyecto.

Las actividades que el responsable de la empresa debe de desempeñar independientemente de su labor en la institución implican precisar la demanda educativa, identificar a los posibles asesores entre los empleados, elegir y adecuar el espacio para el proceso de asesoría presencial y gestoría, definir horarios, realizar la campaña de promoción, supervisar el proceso y organizar con apoyo del técnico la evaluación y seguimiento.

La funcionalidad del servicio educativo en ambos universos, comunidad y empresa, se ve obstaculizada por una serie de factores y contextos que al no considerarse desde una visión pedagógica se traducen en un proceso reducido a cumplir con metas cuantitativas que representan un número mas en una estadística de rezago educativo, restando prioridad al valor cualitativo del proceso.

Pedagógicamente el autodidactismo en el trabajador es complejo por las condiciones ontológicas y axiológicas que posee. La ausencia de hábitos de estudio, años de

interrupción, falta de motivación, la pérdida de documentación oficial, el cansancio después de una jornada de trabajo, la mala alimentación, la necesidad económica, la preexistencia de problemas de aprendizaje, la situación familiar, entre otros representan serios obstáculos.

En sentido general las asesorías presenciales en la comunidad y empresa, se desarrollan como un proceso de ayuda, en el que el asesor bajo un horario preestablecido atiende las dudas que presenta el estudiante con respecto a un contenido previamente estudiado. Esta situación es difícil de atender, debido a que en ocasiones la resolución de dudas particulares impide manejar una dinámica grupal y respetar tiempos.

Por otro lado, la asesoría presencial en la Plaza Comunitaria, demanda a un especialista en el módulo de enseñanza con el fin de que asista adecuadamente al estudiante con dominio de contenidos y apoyándose en la mediateca y en la sala de computo.

En la ejecución de las asesorías presenciales, es observable la disparidad y diversidad de estudiantes donde persiste la falta de estudio individual por falta de tiempo, turnos de trabajo, alimentación y hábitos, situación que exige que el asesor tenga una preparación didáctica y conocimiento psicológico del adulto.

En la estructura orgánica, del sistema de educación abierta, en las empresas, se observa que el responsable del programa en su mayoría posee otra responsabilidad administrativa que distrae su atención para conducir eficientemente el programa de educación abierta en la institución, por otro lado, positivamente la participación de los empleados como asesores contribuye a la integración empresarial, sin embargo, la jerarquía dificulta dicha participación, por lo que la escasez de asesores es evidente.

- La labor del pedagogo en la realidad de la capacitación

El pedagogo en su quehacer atiende la necesidad de formación de los trabajadores, situación que hoy en día demanda la “ La Cultura Laboral”.

Con la llegada del nuevo siglo “ La nueva cultura laboral” se convirtió en un compromiso social que es vigilado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, donde independientemente del partido político que gobierne, ésta es ahora, una política de estado, es decir “la nueva cultura laboral” es herencia y aportación de todos<sup>13</sup>.

Cuando una persona se cultiva a sí misma a través de la educación y la capacitación, posee cultura individual. En el momento en que la proyecta hacia los demás le otorga una dimensión social que se refleja en la forma del trabajo, por eso cuando se hace referencia a una Nueva Cultura Laboral, implica el atacar los vicios de la antigua manera de ser, a fin de construir una nueva relación entre trabajadores y empleadores.

El sector empresarial es visto como el ámbito para generar valores, virtudes y conductas que conduzcan a ser mas productivos y competitivos. Los vicios, paradigmas y creencias que se arrastran pretenden romperse a través de la creación de círculos virtuosos, es decir, de procesos positivos integrados por una sucesión de causas y efectos donde no se trata de que “cada tenga más, sino que sea más”<sup>14</sup>.

Entendida y enriquecida así la empresa y los trabajadores, se genera como consecuencia lógica una gran labor de difusión y vivencia de esta cultura y mentalidad.

La Dirección general de Capacitación de la Secretaría de Trabajo, en el 5° informe 2005, reitera su objetivo de apoyar a las organizaciones propicias y promotoras del aprendizaje

---

<sup>13</sup> Cfr. Secretaría de Trabajo y previsión Social, *Los doce principios de la nueva cultura laboral*, p. 1.

<sup>14</sup> Cfr. Secretaría de Trabajo y previsión Social, *Nueva Cultura Laboral*, p. 7.

continuo y así mismo, externa la necesidad de difundir los programas de capacitación y formación del trabajador.

Los programas de multihabilidades en el periodo comprendido de enero a junio del 2005 arrojan la formación de 83 instructores<sup>15</sup>.

Las acciones que ejerce la STPS en materia de capacitación no sólo implica la formación de la nueva cultura laboral, sino que además brinda a los trabajadores una formación funcional que potencia las cualidades y capacidades del trabajador independientemente del nivel jerárquico, ocupacional y educativo, es decir, aquello que posee como aprendido por su experiencia laboral lo profesionaliza, otorgándole una estructura teórica y haciendo de lo habitual una habilidad, lo que obedece al programa de multihabilidades.

Los programas de multihabilidades capacitan en las ocupaciones de mayor demanda en nuestro país, buscando elevar la competitividad y productividad; estos programas hacen referencia a multihabilidades debido a que implican funciones que se desempeñan en varios puestos de trabajo en un proceso específico y con un propósito común.

Los programas son modulares, permitiendo que tanto empresas como instructores seleccionen sólo aquellos contenidos que requieren de acuerdo a características (tamaño, número de trabajadores, funciones) y propósitos específicos (actualizar, desarrollar y/o fortalecer el desempeño del trabajador).

A la fecha existen 28 especialidades diferentes que se dirigen a las áreas de Comercio, servicio, industria, generales y arte; estos programas cumplen con los requisitos de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y el servicio de formación que ofrece la Dirección General de Capacitación es gratuito

---

<sup>15</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social. *Informe de Labores 2005*, p. 75.

Actualmente pocas son las empresas pequeñas y medianas que saben de estos programas. En su mayoría se mantienen en un Registro de obligaciones legales; por ello la STPS<sup>16</sup> busca generar mayor difusión de la nueva cultura laboral que implica acciones de capacitación y atacar a los antiguos esquemas de indiferencia, falta de información y credibilidad en el ámbito de capacitación.

La aplicación de estos programas a la empresa demanda una previa formación como instructor en el manejo de los programas de multihabilidades, situación que muchas empresas postergan o los dejan de manera inconclusa.

Por todo anterior, el Instituto Takali para la superación del trabajador A.C., asume el reto de ejercer una labor educativa y apoyar a ambas entidades del gobierno que cuentan con estructuras formativas invaluable que desafortunadamente por la ignorancia y falta de difusión no llegan al alcance del sector privado o de quien más lo necesita.

TAKALI fue creado constitutivamente en 1989 para ofrecerle a los empleados y empleadores del sector privado diversas alternativas para concluir su educación básica, profesionalizar su labor a través de la capacitación, elevar su calidad de vida a través del arte y cultura.

TAKALI en su labor promueve la Cultura laboral y la certificación de la empresa comprometida con el programa: “cero rezago educativo” cuyo objetivo se centra en tener trabajadores con un grado mínimo de secundaria; por ello, en colaboración con el INEA proporciona el servicio principalmente a los trabajadores y con la Secretaría de Trabajo en el área de Capacitación apoya la difusión y réplica de los programas de multihabilidades laborales y transversales.

En su estructura organizacional se asignaron áreas de servicio conformadas por profesionistas, pasantes y personal de servicio social que organizados, promueven y

---

<sup>16</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

atienden los programas de educación abierta para adultos, la capacitación, formación compensatoria y servicio social.

Los servicios se difunden en la comunidad de la Delegación Gustavo A. Madero, a 53 empresas afiliadas al Instituto TAKALI y dos sindicatos CTC-FRET<sup>17</sup>.

De manera específica mi labor en el instituto se ubica en la Dirección Técnica de Servicios, como responsable de generar estrategias pedagógicas y educativas que den a los programas de educación para adultos, capacitación educación compensatoria y servicio social adecuación a una realidad, calidad e integridad que implica el desarrollo de las siguientes áreas:

### **1. El Área didáctica en la unidad de educación abierta**

Demanda el diseño, implementación y evaluación de auditorías educativas.

Algunas organizaciones por su sistema de trabajo piden que el trabajador tenga acceso al servicio de educación abierta en la empresa para garantizar una constante participación y avance, lo que obliga además de la auditoría educativa a obtener el conocimiento general de la empresa para hacer una adecuación de escenarios a un proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, posterior al proceso de educación abierta las empresas esperan visualizar mejoras y cambios organizacionales de ahí que al inicio de todo proyecto es necesario presentarle a la organización el perfil inicial de sus trabajadores y el perfil final traducido en resultados de mejora personal, que por ende, ayudará a mejorar la productividad.

---

<sup>17</sup> Confederación de Trabajadores Y Campesinos : CTC y Federación Revolucionaria de Empleados y Trabajadores : FRET

Diseño de proyectos de educación abierta en empresas (empresa comprometida), de tal manera que éstas obtengan el servicio en la organización se elabora todo un proyecto educativo que implica diagnóstico inicial, adecuación de horarios, aulas de asesoría, involucrar al personal interno, inducción a estudiantes, asignar y capacitar a los asesores, adecuación de contenidos a una realidad empresarial entre otros.

Asímismo, los sistemas de evaluación final exigen subsistemas iniciales e intermedios de evaluación que permitan mantener el control y calidad en el servicio educativo a partir de valoraciones.

## **2. *El Área Didáctica en la unidad de formación para el trabajo***

Se emplea en el proceso de planeación, realización y evaluación de cursos de capacitación .

Se implica el diseño de objetivos y contenidos de enseñanza que atiendan a una labor específica y para el cual a veces no hay bibliografía específica, el diseño de técnicas de enseñanza y aprendizaje que se ajusten a los tiempos que brinda la empresa para la capacitación, así como la fundamentación e implementación de proyectos de formación profesional de puestos específicos.

## **3. *Área empresarial***

Esta área avala el establecer perfiles para coordinadores de servicios, proyectos y asesorías, aplicar la planeación estratégica en las coordinaciones y proyectos de trabajo, elaborar manuales de procedimientos para los coordinadores de servicios, definir e impartir la capacitación para el personal interno del Instituto TAKALI, así como canalizar el presupuesto asignado en proyectos y personal.

#### **4. Área Psicológica**

Requiere el diseño y aplicación de psicometrías para obtener perfiles iniciales del estudiante y de puestos específicos de trabajo, diseño de baterías de observación y evaluación de resultados en proyectos de capacitación, así como la fundamentación de servicios educativos a partir de la consideración psicológica del adulto.

#### **5. Área Filosófica**

Sustenta una fundamentación axiológica, ontológica y mesológica de los servicios, el desarrollo de contenidos de ética para capacitación en perfiles de puestos específicos: ventas

Por los razonamientos anteriormente presentados, considero que este informe académico de actividad profesional me brinda la oportunidad de dar testimonio del trabajo que un pedagogo puede realizar en el sector empresarial y comunitario en la educación para adultos

# I. CUERPO DEL INFORME

## I.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

### I.1.1. Tipo de Institución

El Instituto TAKALI es una organización educativa que surge a partir de la sensibilidad social por apoyar a los trabajadores y a la comunidad en sus necesidades educativas y económicas en donde los recursos se unifican para:

“Proporcionarle al trabajador un espacio educativo para mejorar su calidad de vida y desempeño laboral a través de los cimientos educativos, capacitación y arte. Por ende contribuir a la mejora de la capacidad productiva del país dentro del sector empresarial”<sup>1</sup>.

En 1989 constitutivamente el Instituto TAKALI inicia su estructura proporcionando los marcos en los cuales se daría su funcionamiento.

Al ser una institución privada interesada en guiar los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para el trabajo, se tiene el compromiso por manifestar su interés y solicitar la autorización de la STPS<sup>2</sup> para difundir los servicios de capacitación para el trabajo y la nueva cultura laboral. Ante el INEA establece el convenio para laborar como centro de trabajo y a partir del 2003 funcionar como Plaza Comunitaria brindándole a los trabajadores y comunidad un espacio digno para estudiar.

---

<sup>1</sup> TAKALI, A.C., *Manual del empleado*, p. 3.

<sup>2</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Ante universidades del Distrito Federal y Estado de México establece convenios con las áreas de servicio social para que dichas entidades canalicen a sus estudiantes a los programas educativos y laboren como prestadores de servicio social con la posibilidad de trascender dentro de la institución, al emprender acciones sociales con aplicación de su profesión.

Al reconocer que la necesidad educativa de los trabajadores es un servicio a desarrollarse en el sector empresarial, ubica a su población en un mercado que teóricamente es posible alcanzar, debido a que esta institución surge a partir de una iniciativa empresarial y sindical por crear un espacio formativo para el trabajador y su familia, por ello es que los consumidores finales de nuestros servicios poseen en su mayoría una ocupación en los mandos operativos y tácticos de las empresas.

Asímismo, el Instituto al fungir como Plaza Comunitaria en la Delegación Gustavo A, Madero recibe diariamente a diversos usuarios que pertenecen a la zona y son canalizados para su atención dentro de las instalaciones del instituto.

A través de convenios anuales, el Instituto TAKALI, atiende la demanda educativa de aquellas empresas que solicitan los servicios de manera específica ejerciendo así una labor de individualizada. Por otro lado, el instituto se encuentra obligado a promover su labor independientemente de que la empresa solicite o no el servicio, la cual se difunde con el objetivo de que el trabajador conozca una alternativa de apoyo para su mejora personal.

El ejercicio y promoción de los servicios se lleva a cabo bajo la organización y funcionamiento global del Instituto que comprende la interacción e interrelación de dos grandes direcciones de unidades de servicios: *Administrativa y Técnica*.

Ambas unidades dirigen la prestación de los servicios de Educación Abierta, Formación para el Trabajo y Compensatorios.

El diseño de los servicios y legalización de éstos se encuentra a cargo de la Dirección Técnica la que orienta a las siguientes unidades:

- **Servicio de Educación Abierta para Adultos**

- Responsable: Coordinación de Educación Continua

A partir de un pre diagnóstico organizacional y auditoría educativa se diseñan y desarrollan estrategias didácticas que ajusten el sistema abierto a cada caso empresarial y trabajadores.

Considerando principalmente la naturaleza del trabajador (ontología y axiología). Este servicio se desarrolla bajo dos modalidades.

- a) Modalidad 1. Empresa responsable y comprometida con el programa “cero rezago educativo”. La empresa (cliente) recibe el servicio en su organización, lo que implica capacitar a instructores internos o bien canalizar a un técnico del Instituto TAKALI que funge como instructor y líder del proyecto.
- b) Modalidad 2. Empresa canalizada. Como su nombre lo señala, la institución únicamente canaliza a las instalaciones del Instituto TAKALI a aquellos trabajadores que desean concluir sus estudios con el fin de que reciban la asesoría y gestión necesaria. Periódicamente el instituto reporta a la empresa el avance de su empleados<sup>3</sup>.

Por otro lado, debe señalarse que el servicio de educación abierta para adultos dentro del Instituto TAKALI se desarrolla bajo un horario matutino, vespertino y sabatino posibilitando así la asistencia de la comunidad y su interacción con la Plaza Comunitaria.

---

<sup>3</sup> Takali A.C, *Manual de Servicios de Educación Continua*. p.4

En cualquiera de las opciones anteriores se gestiona ante el INEA<sup>4</sup> y la Dirección de Sistemas Abiertos el manejo de la incorporación y certificación, el apoyo de materiales y herramientas de estudio y la orientación en el proceso de autodidactismo.

Como labor compensatoria a los estudios de educación abierta se brindan los servicios de orientación vocacional, desarrollo humano, participación en talleres de autoempleo y atención a problemas de aprendizaje.

- **Servicio Formación para el trabajo y aspectos organizacionales**

- Responsable: Coordinación de instrucción en habilidades laborales

Realiza la difusión de los servicios de capacitación: programas de multihabilidades y la nueva cultura laboral.

A partir del diagnóstico de necesidades se plantean programas de profesionalización y acreditación de habilidades laborales en instrucción, ventas, supervisión, liderazgo y almacén.

Se apoya y asesora a la empresa en el Registro de obligaciones legales ante la STPS<sup>5</sup>.

Se forman instructores en capacitación de ventas, vigilancia, almacén, producción (alimentos e industria de la construcción) y liderazgo.

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Educación de Adultos.

<sup>5</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

- **Formación compensatoria**

- Responsable: Coordinación de Autoempleo

En esta unidad se diseñan programas de educación compensatoria que apoyan el autoempleo, el desarrollo humano y el subsidio a casas hogar.

Se da apoyo a la formación de microempresas familiares a partir del conocimiento y habilitación de talleres de artesanías o productos de uso doméstico.

- **Servicio social**

- Responsable: Coordinación de Servicio Social

En esta unidad se establecen convenios con universidades con el fin de vincular el servicio social con el Instituto TAKALI.

Se canaliza y supervisa la ejecución de los programas de servicio social en las diferentes áreas de servicio.

Se difunde, promueve y canaliza la bolsa de trabajo con egresados del servicio social vinculando los perfiles profesionales que demandan las empresas afiliadas a TAKALI con el fin de cubrir sus vacantes.

Los recursos que se emplean para proporcionar los servicios anteriores se describen bajo la siguiente clasificación:

**Tabla 1.**  
**Clasificación de recursos**

RECURSOS MATERIALES y EQUIPO	RECURSOS FORMALES (manuales, diagramas y formatos)	RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del Instituto (plantel y oficina)</li> <li>• De la empresa que recibe el servicio de educación abierta y capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del instituto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del instituto</li> <li>• Personal</li> </ul>

### ***Recursos Materiales de las Instalaciones del Instituto TAKALI***

Correspondiendo al interés del presente trabajo en la práctica pedagógica, se considera relevante la descripción de las instalaciones se dirige a la relación que guardan con el proceso de enseñanza-aprendizaje del sistema abierto.

- **Ubicación**

Al reconocer que los principales asistentes del sistema abierto son los trabajadores, las instalaciones del instituto se encuentran en la Delegación Gustavo A. Madero en la Colonia Vallejo Poniente a unas cuadas del metro la Raza, siendo ésta una colonia de fácil acceso. Asimismo la colonia Vallejo es una zona industrial, situación que permite el manejo del mercado y clientes que se poseen dentro de esta área.

- **Plantel**

Actualmente se encuentra en remodelación y ampliación, por ello el espacio con el que se cuenta está conformado por el área de oficinas, sala de exposición y talleres, cuatro aulas de instrucción y asesoría presencial, biblioteca, aula

mediateca, aula de computo, zona recreativa (servicio de guardería) y almacén de materiales.

En general las condiciones didácticas de las aulas son adecuadas, prevalece la higiene, buena iluminación y ventilación. Cada una tiene el mobiliario adecuado cuenta con un pizarrón y mesas de trabajo

### **Instalaciones TAKALI, 2005**



La Plaza Comunitaria se encuentra acondicionada para atender a 200 personas; exige la presencia del apoyo técnico quien orienta a los estudiantes en el manejo

de los materiales de computo y video. Este espacio se utiliza principalmente para complementar sus estudios a través del portal CONEVyT<sup>1</sup>.

Las oficinas, presentan un espacio reducido, delimitado por áreas de servicio y una zona de atención general; cabe indicar que como objetivo organizacional el instituto busca un espacio digno de trabajo, que promueva el trabajo en equipo e involucra a todas las áreas en la atención general de quien se presente principalmente a solicitar información (multifuncionalidad).

- **Recursos materiales en las instalaciones de las empresas**

Las empresas que se encuentran bajo convenio con el instituto se encuentran ubicadas en las delegaciones Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Gustavo A. Madero, Iztapalapa, Venustiano Carranza y Miguel Hidalgo, al igual que en los municipios de Tlalnepantla, Ecatepec, Naucalpan y Cuautitlán Izcalli.

Cuando los servicios de educación abierta y capacitación se imparten dentro de la empresa es necesario adecuar los escenarios a un ambiente educativo. Debe indicarse que la mayoría de las organizaciones poseen una sala de juntas que es asignada para la capacitación de mandos medios e intermedios, sin embargo para mandos operativos se carece de un espacio adecuado, ante dicha situación los servicios se han desarrollado en comedores, oficinas desocupadas, áreas de ventas o almacén, por ello es que se puede percibir que las condiciones de estudio presentan características que avalan constante ruido, atmósferas tóxicas (por la producción), temperaturas extremas (áreas de almacén) y problemas ergonómicos por mobiliario inadecuado.

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional para la Vida y el Trabajo.

- **Equipo**

Si se hace referencia al Sistema de Educación Abierta para Adultos (INEA), los apoyos materiales que se proporcionan se encuentran bajo custodia y convenio de colaboración; al Instituto TAKALI le han sido asignados por parte del INEA bienes muebles, consumibles y didácticos que tendrá a su cargo hasta la anulación del convenio.

A continuación se presenta el inventario actual que posee el Instituto, dicho inventario es supervisado por autoridades de INEA trimestralmente.

**Tabla 2**  
**Inventario de bienes**

<b>Bienes muebles</b>	<b>Consumibles</b>	<b>Apoyos didácticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 televisor de 29”.</li> <li>• 1 Video casetera VHS.</li> <li>• 1 Anaquel abierto.</li> <li>• 1 Pizarrón.</li> <li>• 10 Sillas fijas.</li> <li>• 10 Microcomputadoras (MAC o PC o SUN).</li> <li>• 1 servidor multiusuario.</li> <li>• 1 Impresora Laser B/N 20PPM.</li> <li>• 1 No break.</li> <li>• 9 Mesas para computadora.</li> <li>• 9 Mesas plegables.</li> <li>• Anaquel librero universal.</li> <li>• 1 Rack para equipo de telecomunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porta discos.</li> <li>• Discos magnéticos flexibles.</li> <li>• Marcadores de tinta permanente.</li> <li>• Marcadores para pintaron.</li> <li>• Perforadora metálica.</li> <li>• Cintas adhesivas.</li> <li>• Engrapadora.</li> <li>• Carpetas.</li> <li>• Bolígrafos y lápices.</li> <li>• Fólders.</li> <li>• Botiquín.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 360 Videos de contenido educativo para las áreas de educación sexual, familiar, histórica, tecnológica, medio ambiente, conocimiento del cuerpo.</li> <li>• Material Bibliográfico con 180 títulos, revistas y enciclopedia de artes y oficios.</li> <li>• Juegos didácticos de alfabetización</li> </ul>

Los contenidos de aprendizaje se concretan en paquetes modulares conformados por los siguientes elementos: libro del adulto, materiales de estudio (antologías, libros, folletos, láminas, revistas, artículos escolares y otros).

Los contenidos de enseñanza hacen referencia al material del asesor que cuenta con un módulo para su formación, guía general del asesor, fichas de trabajo, cuaderno de trabajo y capacitación para figuras solidarias es decir cursos y talleres de actualización mensual<sup>2</sup>.

Para dar el servicio de preparatoria abierta el instituto reconoce la obligatoriedad de trabajar con los libros de Texto de la SEP y complementar dichos contenidos con material bibliográfico. El instituto tiene en la actualidad con 800 títulos de apoyo para las áreas físico matemáticas, biológica, literaria, histórica e ingles además de contar con 3800 libros de texto que incluyen guías y abarcan las 35 asignaturas de preparatoria abierta; este material es para préstamo bibliotecario .

Para el servicio de formación para el trabajo contamos con 260 títulos bibliográficos que apoyan la investigación y documentación de los programas de capacitación que se elaboran para ventas, almacén, formación de instructores, supervisión, comunicación y diagnóstico empresarial, entre otros.

Finalmente para la unidad de Formación Compensatoria el instituto ha establecido un área específica que incluye 8 mesas de trabajo, un almacén con materia prima para los diferentes talleres : velas, jabón, pino y cloro, panadería, foami, repujado, talco y perfume, Huertos de Traspatio<sup>3</sup>. 2 hornos, un área de juego<sup>4</sup> y una sala de exposición.

---

<sup>2</sup> TAKALI A.C, *Inventario Agosto 2005. Plaza comunitaria.* p 1-10.

<sup>3</sup> Cada uno de estos talleres implica un inventario específico de materia prima de elaboración y otro inventario de material de apoyo para su enseñanza: hojas, tijeras, lápices, hojas de rotafolio y plumones para pintarrón.

<sup>4</sup> Esta área de juego tiene la función de cuidar a los niños de los participantes del taller, para esta área también se cuenta con material lúdico para aprovechar el tiempo en juegos educativos y formativos.

Cada una de las áreas de servicio para apoyar el proceso de enseñanza o eventos cuentan con materiales auditivos y visuales tales como:

1 Cañon, 1 retroproyector, 1 proyector de diapositivas, rotafolios, 1 aparato de sonido (4 microfones inalámbricos) 1 cámara fotográfica y de video.

El equipo de oficina esta conformado por 7 computadoras, 8 escritorios, mesa de juntas y de trabajo directivo, fax, fotocopiadora y papelería indispensable.

- **Recursos formales**

Éstos han sido considerados por el uso que se les da dentro de la institución, es decir, aquellos que son:

- a) Para la administración y organización interna.
- b) Para ofrecer el servicio.

**Tabla 3**  
**Clasificación de recursos formales**

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>SERVICIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de inducción a Takali (CD)</li> <li>• Políticas de Trabajo</li> <li>• Sistemas de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Reclutamiento.- Contrato colectivo, convenio con universidades, solicitudes escritas.</li> <li>B) Selección.- Hoja de solicitud, formato de entrevista, psicometría.</li> <li>C) Inducción.- Manual del empleado, descripciones del puesto.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para promoción de servicios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Carpetas de informes.</li> <li>B) CD's para promoción de servicios.</li> <li>C) Posters y folletos informativos.</li> </ul> </li> <li>• Para brindar los servicios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Manuales de procedimientos.</li> <li>B) Reglamentos de usuarios de servicios.</li> <li>C) Manuales de actualización y capacitación de asesores e instructores.</li> <li>D) Formatos de registro e incorporación de usuarios.</li> </ul> </li> </ul>

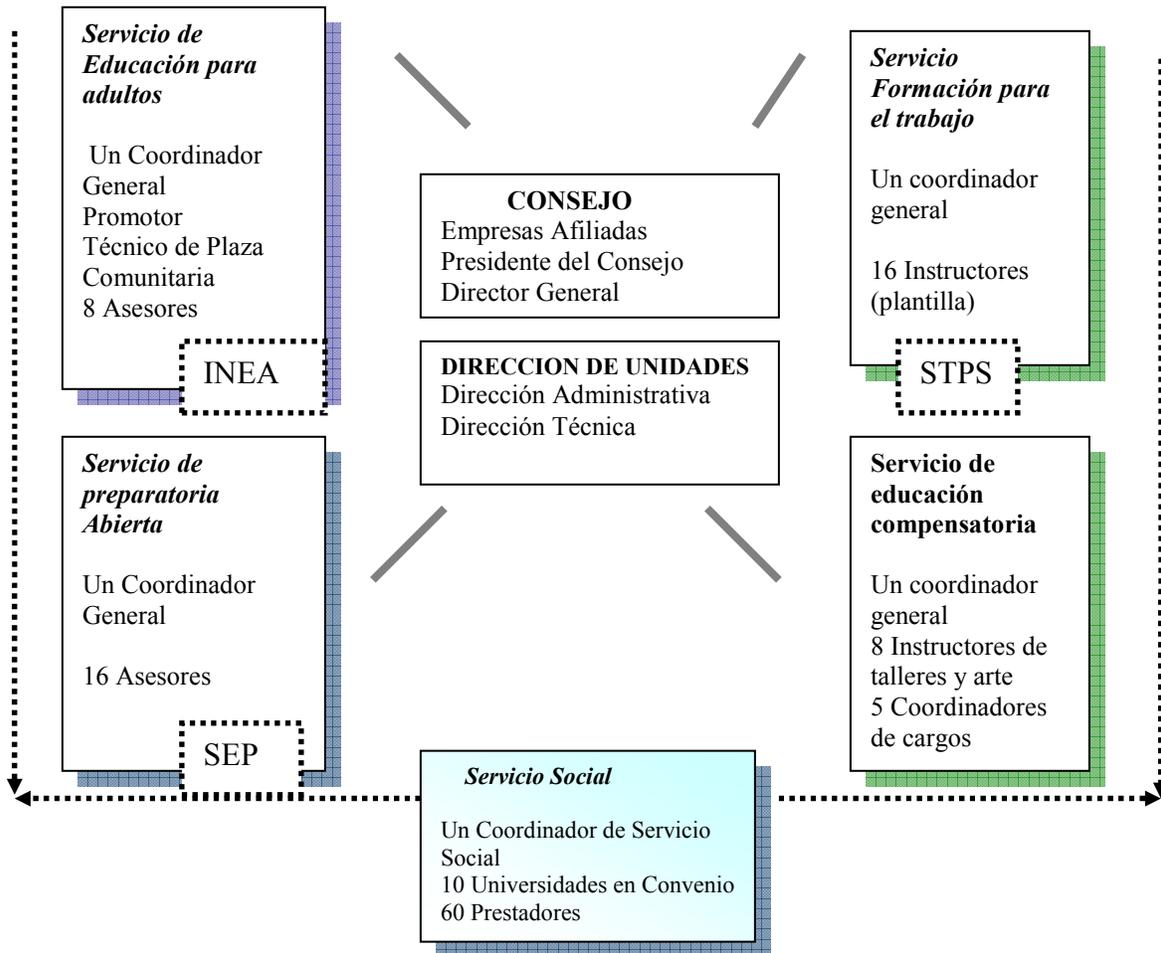
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>SERVICIO</b>
<p>D) Desarrollo.- Capacitación en planeación estratégica y calidad en el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentos de prestadores de servicios (asesores, servicio social y personal)</li> <li>• Formatos de gestoría ante SEP, INEA y STPS</li> <li>• Contratos y convenios con universidades, empresas y autoridades.</li> </ul>	<p>E) Papelería para gestoría de servicios:</p>

## 1. Recursos Humanos

Una de las labores principales del Instituto es coordinar e integrar al personal interno con el medio social al cual brinda sus servicios buscando una actuación aceptable de comunicación recíproca, donde la razón de ser del instituto y sus objetivos sean apreciados por las diversas dependencias empresas y usuarios finales.

A partir del propósito de TAKALI es que el sistema organizacional se conforma de unidades de servicios que involucran al personal y autoridades responsables.

**Cuadro 1.**  
**Diagrama organizacional**  
**Mondragón Orozco Alejandra**



El **Consejo** del Instituto comprende la colaboración de 55 empresas afiliadas mismas que canalizan las necesidades formativas de sus trabajadores al Instituto comunicándolas previamente al presidente y Director del Instituto.

Anualmente se realiza el *Congreso de Educación y Formación del Trabajador* en el cual se informa a las 55 organizaciones y autoridades de gobierno sobre los alcances anuales en certificación y acreditación laboral, modificación de servicios y proyectos a futuro.

El **área** responsable de los **Servicios de Educación de Adultos** cumple con atender la demanda educativa de los trabajadores y sus familiares. Los conduce a concluir sus estudios de primaria y secundaria a través del sistema del INEA. En ella colaboran:

**Un coordinador** como principal competencia posee el conocimiento pedagógico y administrativo para conducir el proceso de educación abierta dentro del Instituto y en las organizaciones que así lo requieran. Estar habilitado en la gestoría y funcionamiento del Instituto Nacional para la Educación de los adultos (INEA) .

**El promotor** como responsable de la difusión de los servicios de educación para adultos

Organiza y coordina grupos de apoyo para dar a conocer a la comunidad y trabajadores de las organizaciones la posibilidad de concluir sus estudios a través de este servicio.

Identifica las características y dimensiones del rezago educativo de la comunidad y empresa. Organiza la documentación de los usuarios del sistema. Establece proyectos junto con el coordinador para atender demandas educativas en zonas lejanas al Instituto

(Delegación Iztapalapa y Ecatepec).

Su labor demanda un alto sentido social, liderazgo, conocimiento de los materiales educativos y gestoría ante el INEA y la SEP

**El técnico** requiere contar con conocimientos de cómputo e internet, tener experiencia en el área de informática en redes y manejo de equipos de computo. Su labor primordialmente la desempeña dentro del aula de computo y mediateca lo cual lo conduce a visualizar el rezago educativo existente en conocimientos técnicos o de computación y utilizar la tecnología para fines educativos. Organiza actividades y sesiones de formación con los recursos técnicos de la mediateca. Calendariza sesiones audiovisuales y culturales para complementar lo aprendido.

**Asesores** fungen como facilitadores del aprendizaje .

El conocimiento de los materiales y dominio de los contenidos de enseñanza es necesario para atender las dudas de los usuarios sin caer en un sistema tradicional de enseñanza.

En su desempeño motiva a los jóvenes y adultos a concluir sus estudios canalizando al promotor las necesidades y problemas de aprendizaje que sean detectados.

Establece relaciones interpersonales con los estudiantes situación que le permite personalizar el trato y el proceso de enseñanza.

De la misma manera el **área de Preparatoria Abierta** exige el trabajo conjunto de **El coordinador** el cual está habilitado administrativamente y pedagógicamente para desarrollar la logística del servicio de preparatoria abierta y establecer las acciones necesarias ante la Dirección de Sistemas Abiertos (SEP) y **los asesores** que en este caso necesitan de un mayor dominio del tema o materia a enseñar ya que los contenidos se caracterizan por ser en su mayoría conceptuales dejando así al asesor la tarea de facilitar el aprendizaje de forma valorativa y procedimental.

Ambas figuras establecen una comunicación continua donde la motivación de los jóvenes y adultos demandan no sólo una transmisión de conocimientos sino un trato personal donde el interés por el estudiante y su situación es lo que conduce a que este logre concluir sus estudios a nivel medio superior.

El área responsable de los **Servicios de Formación para el trabajo**

Responsable de brindar el servicio de capacitación y acreditación de competencias laborales a las empresas afiliadas en ella se encuentran las siguientes figuras:

**El coordinador** de esta área tiene entre sus principales competencias el dominio del proceso capacitador dentro de las organizaciones es decir realiza detección de necesidades de las empresas afiliadas, las analiza, establece proyectos, organiza los grupos para dichos proyectos, realiza proyectos de capacitación, los evalúa y da seguimiento. Su relación con la Secretaría de Trabajo y Previsión social es constante para la ejecución de trámites de acreditación laboral.

**Los instructores** son canalizados a los proyectos de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas. Para desempeñar su labor es necesario contar con

el registro de agente capacitador (expedido por la STPS) , dominio del tema, disponibilidad de horario y experiencia como facilitador educativo.

**EL área de Formación compensatoria** su función principal es la formación para el autoempleo y el segundo ingreso. El personal de esta área requiere como principal competencia la creatividad y valoración de los oficios y arte como fuentes para generar una superación personal que se traduce en beneficios económicos.

**El coordinador** de esta área investiga y hace consultas que le proporcionan información amplia y detallada sobre la forma de generar productos alimenticios de ornato e industriales, servicios de mantenimiento en general o arreglo personal y desarrollar programas de enseñanza. Por ello requiere de un alto sentido social, conocimientos sobre comercio y mercadotecnia.

**Los instructores** a su vez poseen un alto dominio conceptual y procedimental del taller

la expresión de sus ideas y conocimientos demanda de ellos habilidad en su lenguaje y trato. Facilidad de expresión escrita para traducir los procesos de producción de manera sencilla y comprensible .

**Los coordinadores de cargo** conocen los materiales de los talleres a trabajar al igual que el procedimiento de elaboración de productos ellos quedan facultados para hacer la replica del taller y atender individualmente a los usuarios en necesidades específicas al ejecutar algún procedimiento. Su perfil se caracteriza por un alto sentido social, es respetuoso, tolerante y amable.

El área de servicio social es la responsable de generar para el instituto el recurso humano que apoya alas diversas áreas en las labores de ejecución de los servicios. La persona responsable: **Coordinador** se caracteriza por sus conocimientos e investigación hacia las universidades y sus áreas de servicio social. Establece negociaciones y convenios con estas, lo que demanda un alto nivel de comunicación oral y escrita para dar a conocer la labor del instituto, las necesidades de participación social, los avances de los prestadores de servicio

social, la reglamentación y procedimiento. Requiere de un visión administrativa del recurso humano para una adecuada inducción de los prestadores de servicio social, selección, capacitación y seguimiento.

### **I.1.2 Misión Institucional**

Habilitar de manera integral a la comunidad externa e interna al instituto posibilitándoles un espacio educativo en donde puedan concluir su educación básica y media superior, acreditar sus conocimientos laborales, apoyar su economía familiar y elevar su calidad de vida<sup>1</sup>. Esta prioridad canaliza los esfuerzos del instituto al sector más necesitado; pero cabe indicar que para que esto sea posible se requiere de una filosofía institucional en la cual se sustenta nuestra labor.

#### *1. Ante el personal*

Una administración positiva que orienta e integra intereses, promueve el trabajo en equipo y reconoce cualidades, y que se basa en una relación de respeto por la individualidad y creatividad de cada cual; una actualización y capacitación constante y comunicación radial (hacia otras áreas y direcciones)

Una compensación justa y posibilidades de generar mayores beneficios para el área y el personal a través del trabajo de cada uno, lo que eleva su nivel de vida y deja huella.

#### *2. Ante los usuarios : estudiantes, familiares y trabajadores*

Posibilitarles el desarrollo personal e integral atendiendo a sus necesidades de trabajo, familia y economía.

---

<sup>1</sup> TAKALI, A.C., op.cit., p. 3.

Humanizar en primera instancia el trato que le damos a nuestra persona, pues una buena autovaloración personal es la base para un ser que puede generar beneficios para otros: hijos, empresa y sociedad en general.

### *3. Ante la empresa*

Reconocerla como un agente educativo y una comunidad que genera bienestar a sus integrantes y contribuye al bien común de nuestro país. Todos los oficios y labores en una empresa por modestos que parezcan, merecen un reconocimiento y acreditación.

### *4. Calidad en el servicio*

Cubrir y satisfacer los elementos que no abarcan las instituciones públicas al ofrecer los servicios educativos y de capacitación, dando valor cualitativo a la formación de las comunidades mas necesitadas y trabajadores.

Impulsar a que cada quien de lo mejor de sí mismo y haga las cosas bien desde el principio.

Cultivar la corresponsabilidad: todos trabajando para un proyecto común.

Del esfuerzo organizado por integrar esta filosofía institucional, surge la red de **objetivos** que indican los resultados cuantificables y observables que se esperan.

- Objetivo ante la estructura organizacional:

La institución deberá tener como rasgo fundamental:

- Mejora en la calidad de vida de los empleados y usuarios, lo cual se visualizará a través de una salud física, mental y afectiva.

- Mejora organizacional de las empresas lo que se apreciará al alcanzar los niveles de calidad, productividad y competitividad deseados.
  - Mejora comunitaria que se distinguirá al disminuir los índices delictivos de la zona, número de indigentes, pandillerismo y analfabetismo.
- Objetivo ante el futuro:  
Institución consolidada en su imagen e identificada por su población, con una labor de corresponsabilidad con empresas, fundaciones, autoridades de gobierno y sindicatos: “El espacio educativo para el trabajador”

### **I.1.3. Estructura General**

Al retomar el organigrama de la institución se describe genérica y brevemente lo que hace cada unidad de servicio:

- **Consejo:** Representantes de empresa afiliadas, Presidente y Director general
  - Planean, organizan, dirigen, controlan y evalúan las operaciones del instituto a fin de que se alcancen los objetivos y metas.
  - Ejercen liderazgo con altos niveles directivos de gobierno y sector privado con el fin de obtener los apoyos necesarios que permitan mantener una infraestructura sólida.
  - Semestralmente se toman decisiones que manifiestan el rumbo que llevará el Instituto en servicios, personal y uso de instalaciones.
- **Direcciones de Unidades**

## **Dirección Administrativa**

- Cuida la distribución detallada de los recursos económicos y humanos dentro del Instituto.
- Diseña los sistemas de cobranza, aportaciones donativos y rutas críticas.
- Presenta el estado financiero general del Instituto a través de un estado de resultados.
- Emite presupuestos anuales por unidades de servicio.

A esta área le auxilian la labor de un contador que tiene bajo su responsabilidad la contabilidad interna, manejo de nóminas, prestaciones, declaraciones y caja chica.

## **Dirección Técnica**

- Diseña, planea, organiza y supervisa los servicios de cada unidad:
  - Educación abierta para adultos.
  - Preparatoria abierta.
  - Formación para el trabajo.
  - Educación compensatoria.
  - Servicio social.
- Funge como responsable de la gestión de servicios ante autoridades de la SEP, STPS, INEA y empresas.
- Crea sistemas para la formación y acreditación de habilidades laborales que promueve ante el sector privado y STPS.
- Diseña herramientas para diagnósticos, auditorías y evaluaciones educativas dentro del sector empresarial.
- Asesora el diseño de programas de implementación de servicios de educación abierta en empresa y educación compensatoria.
- Orienta el diseño de programas generales de capacitación para asesores e instructores de empresas.
- Establece perfiles de puestos para empleados de las unidades de servicio.

- Mantiene las relaciones públicas con fundaciones, instituciones de gobierno y empresas para difundir la labor del instituto y generar contratos y convenios de servicios.

- **Unidades de servicio**

### **I. Unidad de Educación Abierta para Adultos (INEA)**

#### **Coordinador General:**

- Planea, organiza, realiza y supervisa los servicios de educación abierta nivel básico y medio superior en la Plaza Comunitaria Takali y empresas.
- Establece programas de trabajo y calendarización de actividades del promotor, apoyo técnico y asesores.
- Cuida y controla el inventario de los consumibles, mobiliario y tecnología que está bajo convenio con el Instituto.
- Calendariza evaluaciones y eventos de certificación con autoridades de la Delegación Gustavo A. Madero.
- Establece la inducción, capacitación y actualización de asesores.
- Gestiona los servicios de incorporación y certificación de estudiantes.
- Supervisa y evalúa la labor de los asesores.
- Aplica auditorías educativas en el sector empresarial para desarrollar proyectos de certificación de la empresa comprometida con el rezago educativo.

#### **Promotor:**

- Organiza y coordina grupos.
- Negocia y concentra apoyos con autoridades de INEA.
- Motiva a la población a concluir con sus estudios.
- Promueve y difunde los servicios.

- Organiza la documentación del sistema de acreditación en colaboración con el coordinador.

**Técnico:**

- Organizar actividades educativas para el área de computo.
- Coordinar las asesorías presenciales con el uso de materiales impresos y videos.
- Motiva a los estudiantes en la utilización de los equipos de computo.
- Coordina grupos de iniciación (sesión cero).
- Apoya las actividades de promoción y evaluación.

**Asesores:**

Son los responsables de orientar el proceso de aprendizaje y autodidactismo hacia los contenidos modulares, para lo que establecen una relación y comunicación directa con el usuario con la finalidad de encauzar sus necesidades, problemas de aprendizaje y vicios de estudio posibilitando así la apertura y disposición hacia el estudio

***II. Unidad de servicio de Preparatoria Abierta***

***Coordinación General:***

- Responsable de planear, organizar, realizar, supervisar y evaluar los servicios de preparatoria abierta.
- Establece calendario de asesorías modulares.
- Realiza la inducción plática informativa e incorporación de usuarios ante SEP (Dirección de Bachillerato abierto).
- Gestiona los trámites ante SEP: entrega de demanda, solicitudes de exámenes y emisión de resultados.

- Diseña sistemas de asesoría y orientación de estudiantes a través del Internet.
- Realiza la inducción, capacitación y evaluación de asesores.
- Mantiene la comunicación y relación con los estudiantes para conocer las necesidades y sugerencias hacia el servicio

**Asesores:**

Son los responsables de orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia los contenidos de estudio, para ello establecen una relación y comunicación directa con el usuario con la finalidad de encausar sus necesidades, problemas de aprendizaje y vicios de estudio posibilitando así la apertura y disposición.

El asesor de preparatoria planea, realiza y evalúa las sesiones de enseñanza y genera el material necesario para las mismas, se apoya en el libro de texto oficial, sin embargo, tiene la responsabilidad de complementar y enriquecer los contenidos de estudio.

Comunica al coordinador las condiciones del aula, recursos didácticos y desempeño de los estudiantes.

**III. Unidad de Formación para el trabajo**

**Coordinador General:**

- Planea, organiza, supervisa, controla y evalúa los servicios de capacitación en programas de multihabilidades para empresas específicas.
- Diseña aplica y reporta sistemas de detección de necesidades de capacitación.
- Diseña bajo colaboración con la Dirección Técnica sistemas de capacitación para profesionalizar las habilidades laborales en ventas, almacén, liderazgo, instrucción y supervisión.
- Supervisa la capacitación de instructores.

- Realiza trámites de gestoría ante la STPS para ingresar a la planilla de instructores a nuevos agentes capacitadores.
- Registra programas de capacitación ante la DGC.
- Vincula a la empresa con los programas de apoyo a la capacitación (PAC).
- Diseña manuales para el instructor y participante que se dirigen a la capacitación en ventas, instrucción, almacén, liderazgo y supervisión.

#### **IV. Unidad de servicio de educación compensatoria**

##### **Coordinador general:**

- Diseña, Planea, Organiza realiza y supervisa los talleres para autoempleo.
- Investiga los procedimientos para elaborar artesanías, productos de uso doméstico, alimentos e higiene.
- Diseña en colaboración con la Dirección técnica manuales de enseñanza.
- Desarrolla la enseñanza de los talleres con apoyo de prestadores de servicio social.
- Promueve la asistencia de la comunidad para recibir los talleres gratuitamente
- Canaliza y organiza las donaciones de materia prima para impartir talleres.
- Organiza cursos complementarios para la formación de microempresas y ventas buscando que las personas que han desarrollado habilidades manuales generen una fuente de ingreso y apoyo económico para su familia.
- Organiza la feria anual del autoempleo<sup>2</sup> donde las diferentes personas que han participado en el año realicen una exposición y venta de sus productos.

Las relaciones humanas dentro del Instituto Takali A.C son el núcleo central, puesto que todas las funciones que se realizan en las áreas de servicio son ejecutadas por personas que también son consideradas dentro de la misión del Instituto; esencialmente el Instituto parte del criterio de vivir internamente la Nueva cultura Laboral.

---

<sup>2</sup> A dicho evento es invitado el sector empresarial, autoridades de gobierno y universidades.

## **I.2. Descripción específica**

### **I.2.1. Funciones y acciones**

De acuerdo al diagrama organizacional presentado en el presente informe académico de actividad profesional, el puesto a tratar para el desarrollo de este trabajo se encuentra en la Dirección Técnica como responsable de crear los servicios educativos para la comunidad interna y externa al Instituto; este puesto tiene diferentes funciones asignadas, que se describen a continuación y que se encuentran vinculadas con el quehacer pedagógico

Al reconocer que el pedagogo estudia el hecho educativo, tal y como ocurre en la realidad, con una dimensión histórica si se refiere al pasado y una dimensión social si se refiere al presente<sup>3</sup>. En la razón social del Instituto Takali se encuentra el hecho educativo vinculado a diversos factores donde la pedagogía se aplica al estudiar el comportamiento del trabajador<sup>4</sup> hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje del sistema abierto, la acción de la capacitación como sistema de formación laboral y humana, la metodología de enseñanza para acreditaciones laborales, la axiología de la nueva cultural laboral, el control y la administración del sistema de educación abierta en la empresa. Entre otras acciones pedagógicas, la Dirección Técnica atiende a estos aspectos generando servicios que posibiliten la mejora de las facultades humanas, atención al ámbito empresarial y sociedad a la que pertenece.

**Cuadro 2**  
**Descripción de funciones específicas**  
**Alejandra Mondragón Orozco**

---

<sup>3</sup> cfr. LEMUS LUIS ARTURO. *Pedagogía temas fundamentales* . p.32

<sup>4</sup> Que pertenece a la etapa de desarrollo de la adultez.



En la formación pedagógica nos habilitan para desempeñar un trabajo con bases administrativas que auxilian nuestra labor con herramientas para conducirnos en un ámbito organizacional (empresa, escuela o gobierno), no sólo para llevar los servicios a este sector, sino para convivir dentro de este contexto.

Si existe alguna variación en los contextos del servicio, se toman medidas correctivas y se reportan.

A partir de una realidad empresarial en funciones y labores específicas se generan metodologías de capacitación que permitan profesionalizar la labor diaria y acreditarla ante la STPS<sup>1</sup>.

## **I.2.2. Proyecto Profesionalización de Vendedores a Detalle**

Como responsable de la fundamentación y diseño de proyectos de capacitación en las empresas afiliadas al instituto, se designo a mi cargo la instrumentación y creación de un sistema de capacitación que posibilitara la formación de profesional de vendedores a detalle.

- **Fundamentación e Instrumentación**

Antecedentes:

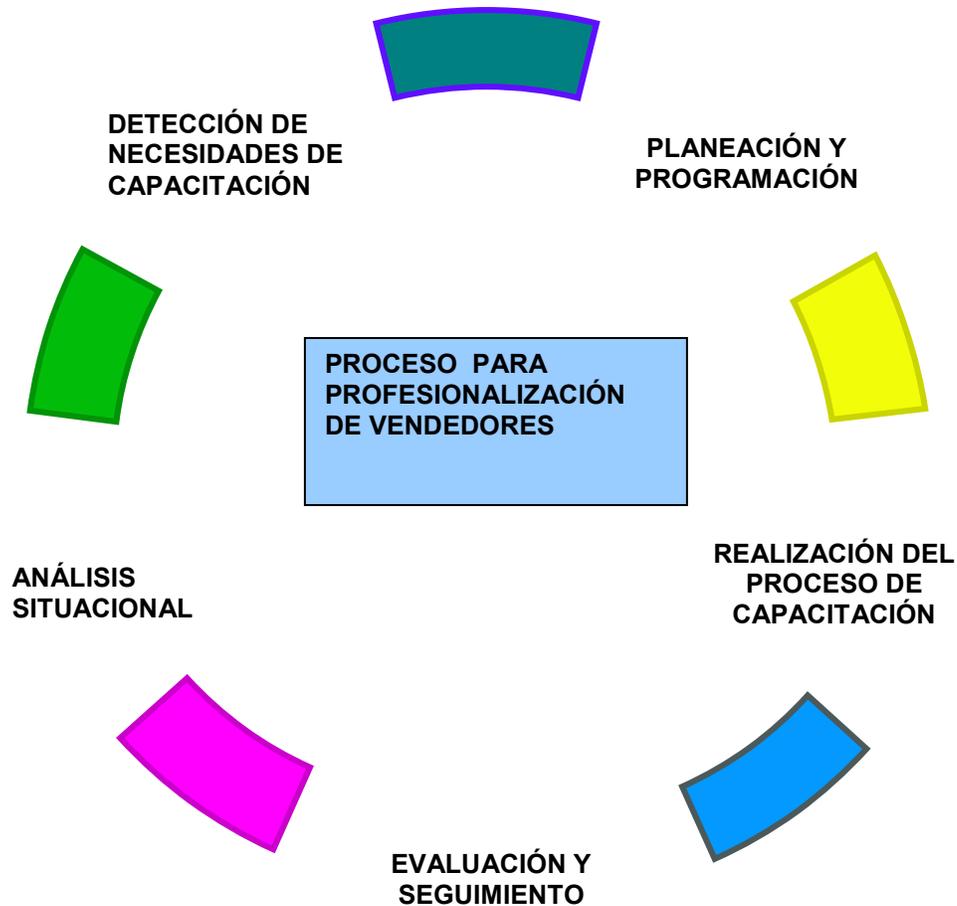
En el primer semestre del año 2002 se contactó con la empresa Unifoods y Grupo Promocional representada por el Ing. Manuel del Toro, Director General y al Lic. J. Rojas en el carácter de Coord. General de Relaciones Humanas, quienes solicitan al instituto crear un modelo de capacitación personalizado que atienda a la naturaleza del Vendedor de Unifoods.

Para este proyecto se estableció una estrategia de formación que comprendió las siguientes fases:

---

<sup>1</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

**Cuadro 3**  
**Proceso de capacitación a vendedores**  
**Alejandra Mondragón Orozco**



**Fase 1. Análisis Situacional**

Descripción

Es el primer paso sobre el cual se generan las bases para la estrategia de formación.

En esta fase se identificaron e interpretaron los hechos y problemas existentes en el área de ventas y su relación con otras áreas por medio del conocimiento de las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, también en esta etapa se conoció el estado actual de la empresa al definir los siguientes aspectos:

1. La misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
2. El proceso productivo.
3. Las áreas de trabajo: relaciones humanas, producción, almacén, ventas, mantenimiento de unidades, mercadotecnia entre otras<sup>2</sup>
4. El proceso del área de ventas, conocimiento del personal, recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta. Funciones y líneas de autoridad
5. Reconocimiento de riesgos oportunidades fuerzas y debilidades

La realización de esta fase implicó establecer el primer contacto con el personal e instrumentar los contactos, entrevistas y observaciones.

## **Fase 2 Detección de Necesidades de Capacitación**

En esta etapa mediante el diseño y aplicación de técnicas específicas de detección de necesidades<sup>3</sup> se identificaron los requerimientos del personal de ventas a detalle en cuanto a sus conocimientos, actitudes y habilidades que demanda su labor.

De manera específica para el área de ventas implicó la vivencia del proceso en almacén, ruta, reporte y entrega de ventas.

---

<sup>2</sup> Fueron consideradas como áreas de menor influencia: vigilancia e intendencia.

<sup>3</sup> Técnica Cleaver, fichas de observación y portafolios de evidencias.

En la realización de la detección de necesidades se involucro y colaboró con TAKALI, A.C. el personal responsable de las áreas de trabajo (supervisores), debido a que ellos son quienes conocen y determinan los estándares de desempeño de los vendedores.

RESULTADOS DE LAS FASES PREVIAS AL PROCESO DE CAPACITACIÓN:  
ANÁLISIS SITUACIONAL y DNC<sup>4</sup>.

Las Fases anteriores proporcionaron la información necesaria para determinar el plan general de capacitación, programas y contenidos de enseñanza los que se orientaron al desarrollo de los perfiles necesarios para el área de ventas.

---

<sup>4</sup> Diagnóstico de necesidades de capacitación

<b>REQUISITOS FUNCIONALES Y DE COMPORTAMIENTO EN VENTAS (Clever, portafolio de evidencias y fichas de oportunidad)</b>	<b>ESTILO DETECTADO</b>	<b>PERFIL A DESARROLLAR (que demanda la oportunidad)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona abierto al trato.</li> <li>• Entusiasta y persuasivo.</li> <li>• Oportunidad en sí mismo (se desenvuelve con tranquilidad, estabilidad y confianza).</li> <li>• Persona sociable –da resultados.</li> <li>• Líder integrador se gana el respeto.</li> <li>• Reacciona al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona Abierta.</li> <li>• Comportamiento inseguro y sumiso ante el cliente.</li> <li>• Baja autoestima.</li> <li>• Reactivo.</li> <li>• Inadecuado manejo de autoridad.</li> <li>• Desconoce su empresa e influencia con otras áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en el trato y comunicación con los clientes internos y externos.</li> <li>• Cultivador de persuasión.</li> <li>• Habilidad en fases de venta y manejo de oportunidades.</li> <li>• Comprensión de reglas y responsabilidades.</li> </ul>
<b>PERFIL BAJO PRESIÓN (POSIBLES LIMITACIONES)</b>	<b>LIMITACIONES BAJO PRESION</b>	<b>PERFIL A DESARROLLAR BAJO PRESION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta poca atención a los detalles.</li> <li>• Impulsivo con poco control sobre su actuar o hablar.</li> <li>• Puede ser demasiado entusiasta y sobreactuar.</li> <li>• Tiende a sobreestimar su habilidad para motivar.</li> <li>• Seudo-optimista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de permanencia laboral.</li> <li>• Inseguridad en circunstancias adversas.</li> <li>• Magníficas debilidades laborales.</li> <li>• Malos manejos de mercancía</li> <li>• Maltrato a las unidades de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de estrés y emociones.</li> <li>• Control y dominio en el manejo de objeciones.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Principios básicos de trabajo en equipo.</li> <li>• Atención a detalles.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN INTERNA</b>	<b>MOTIVACIÓN INTERNA</b>	<b>PERFIL A DESARROLLAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gusta por tareas retadoras.</li> <li>• Libertad de la rutina y reglamentación.</li> <li>• Trabajo que implique movilidad (salir).</li> <li>• Desea autoridad y prestigio.</li> <li>• Reconocimiento público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de intereses y necesidades de jefes inmediatos.</li> <li>• Rutina de trabajo establecida.</li> <li>• Libertad para abrir nuevos clientes.</li> <li>• Autoridad mal canalizada a sus subalternos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en actitud y toma de decisiones.</li> <li>• Patrón de conducta en calidad continua.</li> <li>• Saber el por qué</li> <li>• Proponer símbolos de status Ingreso psicológico (conocer intereses)</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN EXTERNA</b>	<b>MOTIVACIÓN EXTERNA</b>	<b>PERFILES A DESARROLLAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desea variedad de actividades y oportunidad de trabajar con la gente.</li> <li>• Necesita que le proporcionen datos analíticos.</li> <li>• Necesita de un supervisor democrático con el cual asociarse.</li> <li>• Necesita tareas que representen retos y oportunidades para dar resultados.</li> <li>• Conciencia de sanciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de concursos.</li> <li>• Proporciona desconfianza en el producto (existencia).</li> <li>• En su mayoría falta de apoyo por parte de supervisión.</li> <li>• Malas condiciones de las unidades de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las herramientas de trabajo.</li> <li>• Ergonomía en el trabajo.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Plazos por cumplir.</li> <li>• POR QUÉ de los límites y reglas (ética).</li> <li>• Ayuda con los detalles.</li> <li>• Documentaciones.</li> <li>• Oportunidad para probar lo nunca antes intentado.</li> </ul>

### **Fase 3 Planeación y Programación**

La labor de TAKALI es personalizada: hacia la empresa, hacia el área a capacitar y hacia el trabajador, por ello una vez que se visualizaron los requerimientos en conocimientos, actitudes y habilidades se planteó a la empresa un esquema de profesionalización, reconociendo que en esta empresa la venta se ejercía como una acción eminentemente empírica, práctica e intuitiva. A través de un proceso de formación este SABER HACER pasará a un CÓMO Y POR QUÉ SE HACE.

Las ventas emplean conocimientos de diversas disciplinas que requieren ser estudiadas y asumidas en habilidades que permitan profesionalizar la labor de ventas y de forma práctica fungir como profesión al hacer de lo habitual una habilidad con fundamento y calidad.

El Plan de capacitación que se diseñó para esta empresa surge así de identificar las necesidades anteriormente descritas y plantear contenidos de enseñanza para integrar al vendedor a un perfil y norma que demanda este puesto.

El gráfico que a continuación se presenta fue diseñado a partir de una investigación del puesto de trabajo y las características cualitativas que deben reunir las personas que lo ocupen. Si tomamos en cuenta que el proceso educativo tiene por objeto el mejoramiento constante del educando. Esto será posible si se tiene un conocimiento de las dimensiones de la persona humana es decir de las diferencias individuales biológicas, psicológicas, sociales, espirituales y trascendentales. Bajo esta comprensión de la persona y la atención del entorno donde se desarrolla resulta posible la pedagogía diferencial que ve en el educando a una persona con unidad de vida que dentro de su contexto laboral social continúa con su proceso de formación.

**Tabla 5 . Profesiograma de ventas a detalle**

DIMENSIONES	ASPECTOS DEL ADULTO	%	PROGRAMAS
BIOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VISUAL:-Percepción</li> <li>• TÁCTIL-Sensación</li> <li>• ATENCION (distribuida)</li> <li>• QUINESTÉSICA: Rapidez en movimientos</li> <li>• Coordinación-bimanual</li> <li>• APLICACIÓN-ERGONOMICA</li> <li>• RESISTENCIA</li> </ul>	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación y Conservación de la unidad</li> <li>• Ergonomía</li> <li>• Primeros Auxilios</li> </ul>
ESPIRITUAL COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEMORIA</li> <li>• INNOVACIÓN</li> <li>• CREATIVIDAD</li> <li>• APTITUD NUMÉRICA</li> <li>• APTITUD TEMPO ESPACIAL</li> <li>• LÓGICA</li> <li>• ANALÍTICO</li> <li>• VERBAL</li> </ul>	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Creativo</li> <li>• Matemáticas e Investigación aplicada a las ventas</li> <li>• Formas y Procedimientos</li> <li>• PNL</li> </ul>
PSICOLOGICA Y TRASCENDENTAL	<p><b>RAZGOS J.P. CLEAVER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOMINO alto</li> <li>• INFLUENCIA superior</li> <li>• CONSTANCIA (BAJA)</li> <li>• APEGO MEDIO (BAJA.</li> </ul> <p>(Comprensión de reglas, desarrollo de valores trascendentales, manejo de temperamento y seguridad ante decisiones).</p>	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción al puesto</li> <li>• Ética del vendedor</li> <li>• Ética vial y compromiso social</li> <li>• Psicología del cliente</li> <li>• Temperamento y manejo de emociones</li> <li>• Desarrollo Humano</li> </ul>
SOCIAL .FUNCIONES DEL TRABAJO	<p>Conocimiento y manejo de funciones y tareas diarias en las fases de la venta.</p>	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración general</li> <li>• Tácticas de venta</li> <li>• Conocimiento del producto</li> <li>• El producto y su presentación</li> <li>• Promoción de ventas a detalle</li> <li>• Negociación 1 y 2</li> <li>• Cierre de la venta</li> <li>• Calidad en el Trabajo</li> </ul>



Gráfico elaborado por Alejandra Mondragón Orozco

La estructura del plan general implicó organizar los siguientes elementos:

- **EL INSTRUCTOR Y USUARIOS**

Aquí se percibe la presencia de dos figuras:

- *1° Figura* : Instructor. Obedece a la función de orientar, transmitir, corregir y evaluar los contenidos de enseñanza en ventas

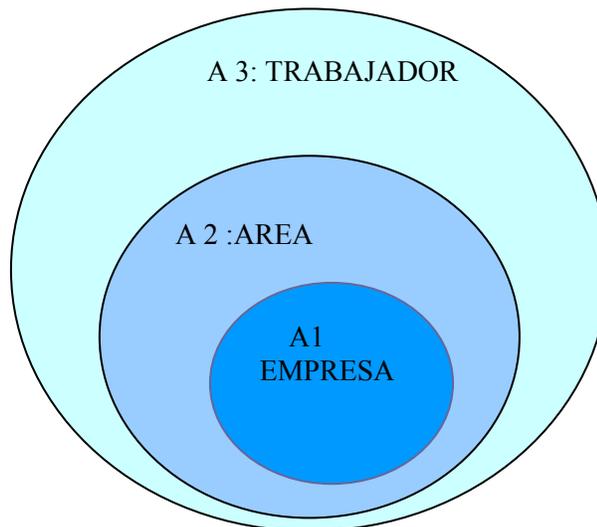
Como características generales encontramos las siguientes:

- Acreditación laboral como agente capacitador externo (REGISTRO STPS).
  - Conocimientos sobre la materia a impartir (profesionistas-técnicos).
  - Inducción previa en el área de ventas y proyecto.
  - Vivencia semanal de la venta en ruta y una práctica personalizada con vendedores
  - para evaluación de normas y conocimiento de perfiles.
- *2 °Figura:* Usuario/Vendedor. Su rol asimilar, practicar, interiorizar y crear su propio aprendizaje a partir de lo señalado por el instructor
- Las características generales promedio fueron:
- 53 vendedores del área de ventas sucursal Vallejo.
  - Edad promedio de 21 a 54 años.
  - Con un horario laboral de 6:00 am a 5:00 pm.
  - Nivel escolar secundaria y bachillerato (en su mayoría inconcluso).
  - Personal Sindicalizado.

- **OBJETIVO**

Bajo la estructura proactiva, en la cual el círculo de preocupación (intereses de la empresa) pertenece a un círculo de influencia (lo que realmente podemos hacer para disminuir el círculo de preocupación), se definió el objetivo general que se dirige a atender a este último círculo.

**Cuadro 4**  
**Objetivo Proactivo**  
*Alejandra Mondragón Orozco*



*La zona A 1:* Implica la preocupación que transmite la organización a nivel directivo por conducir a la empresa en su misión, procedimientos y resultados. Misma que reducirá en la medida en que su visión esta orientada a su principal cliente interno: el trabajador

*La zona A 2:* Hace referencia a la visión que cada área tiene hacia su funcionalidad y cumplimiento de metas específicas, donde en su mayoría la ocupación diaria de procesos y metas impide visualizar lo que realmente se debe de hacer para disminuir la problemática en las áreas. Si cada área baja al

conocimiento real de su personal y la ejecución de su labor su nivel de preocupación disminuye.

*La zona A 3* : Representada por el principal cliente interno dentro de una organización : El trabajador . Interesarse por el recurso humano y atender las necesidades de este se traduce en beneficios organizacionales.

- **OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO**

“Brindar las herramientas para que el vendedor desarrolle las habilidades suficientes para elevar la calidad de trabajo diario traduciéndose en un beneficio para el Área y la Empresa”.

- **CONTENIDOS DE ENSEÑANZA Y METODOLOGÍA**

El sistema para impartir la capacitación a los vendedores fue de carácter MODULAR, con el seguimiento de una metodología en campo. Donde los objetivos se especificaron de la siguiente forma

- El participante comparará los contenidos teóricos con su desempeño diario durante la realización de las sesiones.
- El participante actuará durante la ruta conforme a los principios, lineamientos y procesos transmitidos a lo largo de las sesiones de capacitación.
- El participante apreciará la influencia que ejerce la dimensión psicológica y trascendental dentro de su desempeño laboral.
- Manipulará y Manejará en las sesiones de capacitación y labor diaria, sus herramientas de trabajo conforme a la norma establecida por la organización.

**Tabla 6**  
**Módulos**

<b>MÓDULO 1</b>	<b>MÓDULO 2</b>	<b>MÓDULO 3</b>	<b>MÓDULO 4</b>
Administración general. El producto y su presentación Etica del vendedor Inducción al puesto Tácticas de venta	Ética vial y compromiso social Formas y procedimientos Matemáticas e Investigación aplicadas a las ventas Psicología del cliente Temperamento y manejo de emociones	Proceso de Neurolingüística en las ventas Negociación 1 Operación y Conservación de la Unidad Pensamiento Creativo Promoción de ventas a detalle	Calidad en el Trabajo Cierre de Venta Negociación 2 Desarrollo Humano Primeros Auxilios y Ergonomía.

Cada uno de estos rasgos atienden a un sistema secuencial y dimensiones de formación.

Donde los contenidos se impartieron con una metodología inductiva .

- **LUGAR Y TIEMPOS**

La Sucursal Vallejo no contaba con espacio físico para impartir la capacitación, por lo que

se acondicionó un lugar (zona de supervisión y facturación), habilitado con 60 sillas plegables, 2 mesas, 1 pizarrón y 1 periódico mural. Las condiciones no eran las apropiadas debido a que esta área se encuentra cercana a la salida de unidades de carga y de venta, lo que ocasionaba constante ruido .

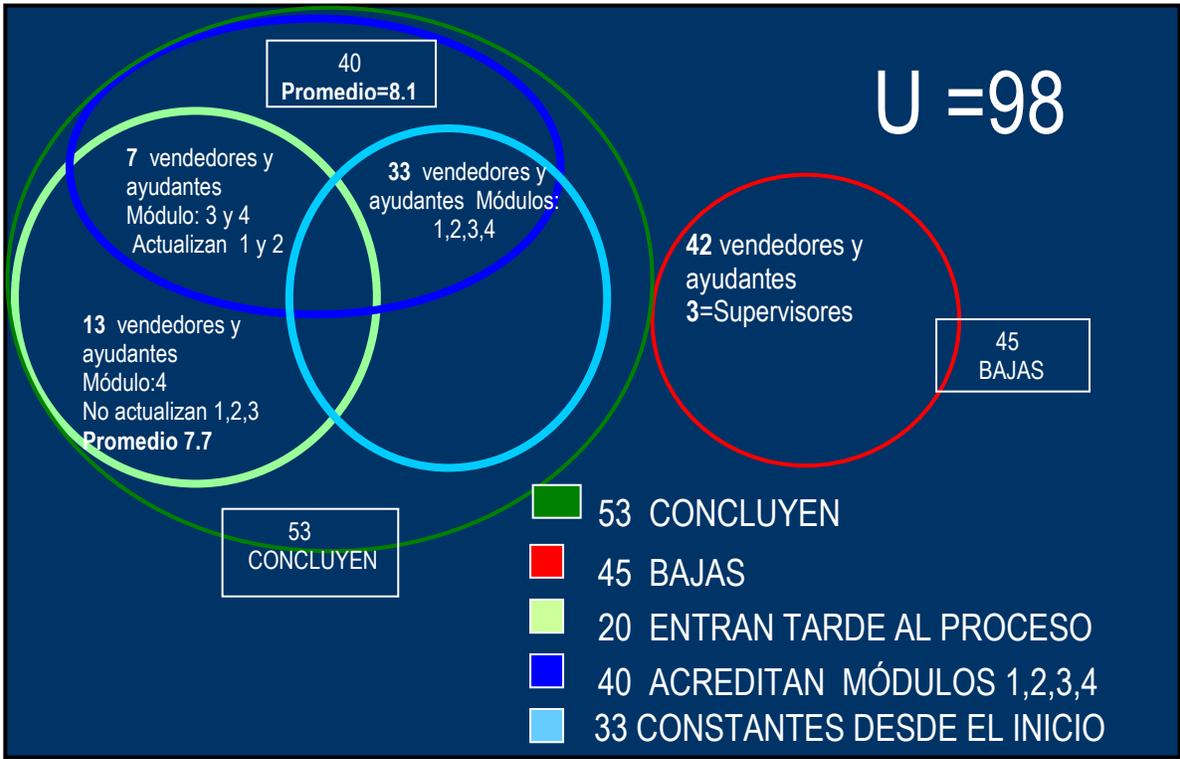
Por otro lado, los horarios asignados para la capacitación de contenidos fueron de 6:00 - 6:45 a.m. con el propósito de no afectar el proceso de ventas y de 6:45 a.m. a 5:00 p.m. se dio la práctica en ruta, buscando no entorpecer la labor diaria.

Comportamiento General del Proceso

**Fase 4 Realización**

**Cuadro 6**

**Comportamiento general del proceso**  
*Alejandra Mondragón Orozco*



En la ejecución del plan de capacitación se obtuvieron 98 vendedores en su totalidad que participaron en el proceso, de los cuales, 53 concluyeron y 45 fueron bajas (lo que indica la rotación del personal existente en esta área).

Durante la aplicación modular se tuvo el acceso de vendedores que procedían de otras sucursales o bien de nuevas contrataciones, para ello el Instituto TAKALI, A.C. dio el proceso de apertura a la instrucción sabatina que permitió atender y regularizar al personal que lo requería.

Las condiciones del aula exigían del instructor y líder del proyecto una verificación diaria del mobiliario, limpieza y recursos técnicos pues este espacio por los horarios establecidos carecía de un mantenimiento adecuado, debido a que el personal de intendencia ingresa a esta área a partir de la 7:00 a.m.

La dinámica del grupo exigía a lo largo de las instrucciones un predominio en técnicas demostrativas que aclararan las dudas de los participantes y mantuvieran su atención, pues el horario, el ruido externo (zona de carga y salidas) y la presión por cubrir la ruta del día influían en la participación de los vendedores a las sesiones.

Como apoyo a la metodología se utilizó el recurso material de la nota técnica que permitió reforzar el contenido de instrucción e integrar a los vendedores que por periodo de vacaciones, incapacidades u otras circunstancias no participaban en ciertas sesiones.

Bimestralmente en una reunión con el responsable de la Coordinación de Recursos Humanos y de Ventas, el Instituto Takali se reportaban los avances del proyecto, las modificaciones y apoyos necesarios para la continuidad del proceso.

Positivamente estas evaluaciones intermedias permitían involucrar al personal y obtener corresponsabilidades.

## **Fase 4 Evaluación y Seguimiento**

La evaluación de este proyecto implicó un enfoque sistémico, para la obtención, descripción y suministro de información, que ayudó a analizar el cumplimiento de los objetivos generales (del plan general) y particulares (de los contenidos).

La evaluación implicó tres momentos:

1. Pre-evaluaciones.- éstas se realizaron al inicio de cada instrucción modular para identificar los conocimientos, las habilidades y actitudes que el vendedor tenía sobre el tema.

Las principales herramientas fueron aplicación de técnicas interrogativas y pruebas escritas.

2. Evaluaciones intermedias.- éstas se ejecutaban en campo bimestralmente y al término de la instrucción de un módulo, permitiendo conocer y valorar los avances obtenidos, así como los obstáculos del entorno que influían en el vendedor para no aplicar lo aprendido y las razones por las que los capacitados no mejoraban aún después del proceso de formación.

Las evaluaciones intermedias proporcionaban la información necesaria para planear los siguientes contenidos y atender a las circunstancias que afectaban la asistencia, participación y puntualidad en las sesiones.

Las herramientas empleadas fueron: listas de registro, portafolio de evidencias en campo, cuestionarios escritos y casos.

3. Evaluación final.- tuvo el propósito de dar a conocer la efectividad de la capacitación con bases teóricas (impacto en ventas) y bases en campo (mejora en los procesos y perfiles laborales).

La aplicación de herramientas en campo implicó no sólo la visión del evaluador, sino del cliente al que el vendedor presta el servicio, así mismo, se involucró la

valoración objetiva de otras áreas hacia el comportamiento y desempeño del vendedor.

La aplicación de las evaluaciones intermedias y final se ejecutaron con la participación de 15 evaluadores que se asignaron a diversas rutas y cuya labor implicaba la observación y registro de las evidencias.

- **Impacto del Proyecto hacia el Instituto TAKALI**

De manera organizacional previa a la realización de este proyecto, la Dirección Técnica generó una labor de investigación y diseño que le permitió reconocer la carencia de herramientas existentes para formalizar y profesionalizar la capacitación en el área de ventas. Asimismo obtiene la colaboración de la Subdirección de contenidos técnicos en capacitación (STPS) para desarrollar dicho proyecto, a partir del cual surge la petición de crear la acreditación de multihabilidades en ventas.

Fue a través de este caso que se logró instrumentar administrativa y pedagógicamente el servicio de profesionalización en ventas a detalle y lo que posibilitó la continuidad en otras sucursales de esta organización y aplicación a otras empresas.

## II. VALORACIÓN CRÍTICA

### II.1. Fundamentación de la crítica

#### II.1.1. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica

Al retomar la descripción que se realizó en la segunda parte del presente trabajo sobre el Instituto TAKALI, atenderemos a sus unidades de servicio que se dirigen al trabajador, las que pretenden la mejora cualitativa de éste en su persona, familia y aspecto laboral, a través del servicio de educación para adultos y formación para el trabajo como parte de la educación permanente .

Para R.H. Dave la Educación permanente es un proceso que busca la consecución de un desarrollo personal, social y profesional en el transcurso de la vida de los individuos, con el fin de mejorar la calidad de vida<sup>37</sup>.

El concepto de Educación permanente se ha definido con los siguientes objetivos:

1. Prolongar, mantener y completar la cultura general dada en la escuela.
2. Favorecer el perfeccionamiento profesional y técnico en todos los niveles.
3. Proteger y desarrollar al hombre, contra los efectos deshumanizantes de la técnica y de las propagandas.
4. Asegurar una promoción de trabajo y una readaptación de adultos<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Cerezo, S. (Dir.), *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p. 496.

<sup>38</sup> Apud., Jan Veugle, *Iniciación a la educación permanente*, p. 25.

La educación permanente pareciera que surge para unificar e integrar la educabilidad del hombre en todas sus etapas y en los sistemas educativos institucionalizados, organizados, culturales y tecnológicos que influyen en el enriquecimiento humano. La educación permanente posibilita y hace consciente al hombre de que el proceso de educación no concluye en un sistema escolarizado, debido a que la mejora y aprendizaje son continuos y apoyan a la persona para enfrentar los cambios tecnológicos, económicos, culturales y sociales.

Al reconocer la misión del Instituto TAKALI en su labor por brindar los cimientos educativos a los trabajadores, se observa que la educación permanente interviene al considerar la educabilidad del trabajador y proporcionarle sistemas educativos que pueden darse en un ámbito institucional, empresarial, familiar y social; por otro lado la formación laboral a través de la capacitación, permite la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes que apoyan a la persona en su hacer, estableciendo el trabajo individual como un medio para el desarrollo integral.

Los contenidos buscan la interdisciplinariedad y van con la realidad del sujeto (La formación del INEA está basada en un modelo para la vida y el trabajo) asimismo, las metodologías son el autoaprendizaje, la autoevaluación y el empleo de una tecnología educativa.

### **III.1.1.1 La persona del trabajador y la noción de su formación**

El progreso técnico y los cambios que provoca en la organización el trabajo contribuyen a tomar conciencia de la existencia del trabajador como persona. La labor educativa del Instituto TAKALI va dirigida al trabajador considerando su individualidad.

Previa a la descripción de las características de nuestro actor principal del hecho educativo, se hace el siguiente análisis:

El adulto al cual van dirigidos los servicios del instituto principalmente, se encuentra en el sector privado a nivel empresarial y en un nivel operativo de ventas.

Ahora bien los servicios de educación para adultos<sup>39</sup> (INEA) han considerado como adultos a las personas mayores de 15 años .

Por otro lado la Secretaría de Trabajo conforme a la Ley Federal de trabajo expone que las personas que pueden prestar sus servicios libremente deben de ser mayores de dieciséis años<sup>40</sup>.

Bajo estas disposiciones la población a la que ofrece sus servicios el Instituto TAKALI obedece a personas mayores de dieciséis años considerándose que es la población que puede recibir y continuar su formación en el contexto laboral, aunque este concepto salga de aquel que establecen los psicólogos evolutivos como personas adultas. Esta base permite reconocer que la ejecución de los servicios demanda el conocimiento de las características generales del adulto (en etapa de adolescencia) el adulto joven y el adulto (en etapa de madurez) y estar conscientes de las diferentes situaciones por las que pasa, aprovechar sus experiencias pasadas con el fin de tratar de integrar sus conocimientos y su labor para propiciar un continuo desarrollo.

La **adulthood** es un periodo de la vida del hombre que comienza de los 23 a los 25 años aproximadamente y se le concibe como prolongación de la juventud que se extiende hasta los 45 ó 50 años, momento que para muchos autores marca el declive<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Hacer referencia a la educación de adultos es abordar a la andragogía, que tiene como fin el distinguir los propósitos y formas de trabajo para favorecer los aprendizajes adultos, debido a que en su proceso educativo se requiere tomar en cuenta sus características y sus experiencias; por ello es que la andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto (cfr., Fernández, N., *Andragogía. Su ubicación en la educación continua y en la capacitación*, s.p.

<sup>40</sup> Artículo 22. Queda prohibida la utilización del trabajo de menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan concluido su educación obligatoria . Artículo 23 . Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan la autorización de sus padres

<sup>41</sup> Cerezo, S. (Dir.), *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p. 55.

El adulto es heredero de su infancia y adolescencia, etapas que le proporcionaron esquemas para continuar con su proceso de desarrollo.

En esta etapa se distinguen dos períodos:

1. 25 a 30 años, adultez joven, etapa en la que predominan tendencias de índole juvenil.
2. 30 a 50 años, edad adulta madura, edad en la que se alcanza estabilización y se logra simultáneamente mayor objetividad y una actitud reflexiva ante la vida. El rendimiento cualitativo supera al cuantitativo<sup>42</sup>.

A esta etapa se le ha considerado la de mayor duración, donde se acorta la dependencia paternal e inseguridad, es un periodo donde se inicia un encuentro personal de uno con la vida, con la característica de autodeformarse o autoformarse.

Ahora bien de manera general el adulto posee las siguientes **características**:

El adulto posee toda una habituación de vida<sup>43</sup>, entendiéndolo por ello una carga de hábitos y vicios adquiridos en su relación con el medio que le implican una acelerada adaptación donde requiere hacer uso de ellos o radicarlos.

De manera específica, ésta, ha sido una labor ardua para nuestra área de educación para los adultos y su capacitación, pues la naturaleza de nuestros trabajadores se sustenta en la base de una formación escolar trunca donde los hábitos de estudio difícilmente se poseen.

---

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> López, A. (Dir.), et.al., *Enciclopedia técnica de la educación*. p.224.

En el proyecto que se presento y analizó en el apartado anterior, el perfil inicial de los vendedores demandaba en la parte funcional erradicar una serie de vicios laborales tales como el mal manejo del la mercancía, maltrato a las unidades de transporte, desorden en los horarios de alimentación personal y baja permanencia laboral

Los adultos pueden aprender a lo largo de toda su vida sin embargo la actitud influye para ello<sup>44</sup>. Esta actitud reconoce la forma de responder ante un hecho; debe señalarse que en la mayoría de los casos el adulto tiende a la resistencia de un conocimiento o técnica nuevo, manifestando hostilidad o resistencia.

La actitud predominante en los vendedores hacia su proceso de formación, inicialmente fue de resistencia por pensamientos tales como la inconformidad de horarios, la falta de credibilidad hacia los contenidos e instructores que antes habían tenido, la consecución de lo aprendido con los jefes inmediatos y el proceso general de la empresa, la falta de utilidad del conocimiento o habilidad para adquirirlos, entre otros.

Dentro del proceso educativo se considera que es positivo el llevar al adulto a reconocer el vacío existente desde la posición en la cual se encontraba (perfil inicial), y aquella donde le gustaría estar, es lo que posibilita el convencimiento hacia su formación. En este contexto es muy importante el saber que el adulto rechaza ser tratado como un niño que vuelve a la escuela cuando se trata de emprender estudios<sup>45</sup>.

La capacitación y educación para los adultos implica la implementación de metodologías y técnicas que dejen de centralizar la acción de enseñanza en el instructor o asesor y caer en un sistema tradicional de enseñanza escolar, además de considerar que la capacitación requiere de un proceso de reconocer el POR QUÉ SE HACE (teoría) para HACER (aplicar lo aprendido).

---

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Idem.

El hombre adulto aprende involucrando su persona (inteligencia, vida emocional, axiología y mundo de intereses)<sup>46</sup>, por ello es importante que previo a todo proceso de capacitación<sup>47</sup> se conozca a quien se va a dirigir la capacitación obteniendo los perfiles que permitan adecuar el proceso a una monografía del trabajador.

Los cambios y estado físico intervienen de forma evidente en el proceso de formación de un adulto; de manera general el adulto joven alcanza la cima de su forma física, su coordinación y tono muscular alcanzan la cúspide, los problemas respecto a la salud que presentan se relacionan más con el uso indebido de tabaco, alcohol y mala nutrición

En una etapa de adultez madura la densidad de los huesos disminuye, lo que ocasiona una comprensión gradual de las vértebras; la capacidad cardiaca y pulmonar también declina, los niveles de audición y vista también se ven afectados. En esta etapa la falta de fuerza espiritual<sup>48</sup> y una actitud positiva<sup>49</sup> ante el paso del tiempo puede desencadenar desajustes emocionales debido a que centran el valor de la persona en lo perecedero y material.

La problemática en esta edad puede verse acentuada por el tabaco, el alcohol y la mala alimentación.

---

<sup>46</sup> Idem.

<sup>47</sup> Es relevante en el contexto de la educación del adulto no dejar de lado la dimensión socio-afectiva. Difícilmente se podrá lograr el aprendizaje en el adulto "(...) si no se le percibe como un ser integral, diferenciado y con una naturaleza tanto individual como social en el proceso de aprendizaje (...)" De Agüero S. M., *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, p.80.

<sup>48</sup> La fuerza espiritual implica alcanzar la libertad interior que llevará a actuar a la persona libre y responsablemente, pues avala una interioridad que transforma y ordena lo material, y conlleva a asumir una postura personal frente a la verdad descubierta, revelada o construida y a actuar en coherencia con ella, por ello es que el actuar con fuerza espiritual se entiende como la manifestación operativa de una decisión libremente asumida para la transformación de la persona y de la realidad en que vive.

<sup>49</sup> Generalmente existe una desgana e insatisfacción, un descubrimiento de los propios límites y errores, impotencia ante el mal que le rodea, pérdida de ilusiones lo que le da un sin sentido a su vida, vive sin emociones ni entusiasmo, interpreta la vida y sus sucesos como fatalidad y condiciones, existe una soberbia donde atribuye el malestar a omisiones y mala voluntad por parte de los demás, entre otros rasgos. Las causas y factores que provocan esta sensación pueden ser muchas, desde un descenso en los niveles que integran la vida adulta (biológico, psicológico, sociológico), por lo que las energías, emociones, proyectos, etc., se muestran limitados (cfr. Sheehy, G., *Las crisis de la edad adulta*, p. 111).

En el ámbito laboral aparecen las secuelas por la labor mal desempeñada: problemas respiratorios (por los tóxicos o cambios de temperatura de las áreas de refrigeración), mutilaciones por accidentes, quemaduras, fracturas y otros, de ahí la importancia de introducir en todo proceso de capacitación la formación ergonómica y de seguridad.

Identificar las características del adulto en el proceso de enseñanza y aprendizaje exige al formador el fungir como educador diferencial, no sólo por adecuarse a una etapa, sino también por el compromiso de adecuarse a los perfiles del trabajador que visualicen una realidad que posee en alimentación, manejo de stress, vicios de trabajo y actitud ante el desarrollo personal.

### **II.1.1.2. La Formación profesional en la empresa**

Para ubicar la formación del adulto dentro de la empresa es importante reconocer la transición dentro del ámbito empresarial.

El concepto empresarial ha fomentado el desarrollo de nuestras estructuras económico-sociales-históricas y educativas, y bajo este contexto la empresa ha venido a ser el cimiento de la economía, que busca alcanzar un nivel de vida cada día mas alto, en tanto el hombre va desarrollando sus facultades dentro de ésta.

Al recordar algunos términos la empresa puede ser definida como la “(...) unidad de producción de bienes y servicios para un mercado”<sup>50</sup>(23), que debe de estar organizada, debido a que coordina el trabajo, el capital y las funciones técnicas de quienes la integran, para lograr una producción de bienes y servicios<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Reyes Ponce, A., *Administración de empresas*, p. 74.

<sup>51</sup> cfr., ibidem., p. 78.

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, las organizaciones poseen ocho características primordiales: un grupo de personas, con relativa permanencia que son parte de una sociedad y que se encuentra orientado a un fin o metas comunes, con actividades y responsabilidades diferenciadas, con jerarquía de autoridad y coordinaciones que interactúan con el ambiente<sup>52</sup>.

Las empresas por tanto, son la unión de un grupo social que establece metas en común para satisfacer necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios, son además la unificación del potencial financiero, tecnológico y humano, y de cuya integración se logran resultados como la productividad y los beneficios que permiten por un lado afianzar la imagen y estabilidad empresarial, y por el otro lograr el desarrollo del factor humano en lo económico y personal. Con esta última consideración quisiera quedarme para acentuar el valor que en la actualidad se le ha dado al factor humano en la empresa, mismo que obedece a toda una visión nacional, por ello es que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en los últimos años reconoce que toda persona, por el hecho de serlo, tiene derecho al trabajo remunerado y a un sistema laboral competitivo que promueva el desarrollo humano integral.

Humanizar el trabajo e introducir en la visión de la empresa una razón de ser que busca no sólo el beneficio económico sino humano, es justamente la tendencia de la nueva Cultura Laboral, que no hace sino reconocer lo que somos: personas con dignidad, ser pensantes con capacidad de servir, y la empresa es vista como una comunidad que genera bienestar social y bienestar para sus integrantes.

Con lo anterior, la dimensión del trabajo adquiere una revaloración que se convierte en un proceso permanente de educación, capacitación y formación integral, es decir, ya no se trata de que cada quien tenga más<sup>53</sup>, sino que cada persona sea más.

---

<sup>52</sup> cfr., Hampton, R. D., *Administración*, p. 91

<sup>53</sup> Haciendo alusión a la remuneración económica.

“La empresa es así una comunidad socialmente productiva”<sup>54</sup>.

La empresa y el factor humano bajo esta filosofía demandan la participación de diferentes instituciones y autoridades, las que deben de brindar los servicios de formación necesarios para garantizar esta labor. Por ello dentro de la empresa hoy en día se consideran los programas de capacitación (programas de multihabilidades), de desarrollo humano (programas transversales de la STPS), educación para adultos (certificación CONEVyT: empresa libre de rezago educativo), entre otros<sup>55</sup>.

El Instituto TAKALI como institución educativa comparte la visión de la nueva cultura laboral y sus servicios tienden a la formación del personal brindando una capacitación donde las personas atienden a las operaciones propias de su puesto y a su unidad biopsicosocial.

Por otro lado, debe de considerarse a la **capacitación**, la que puede ser definida como “(...) la aptitud o preparación concreta para la realización de una tarea”<sup>56</sup>; aunque debe de indicarse que ésta ha sido igualmente objeto de muchas concepciones.

Hoy en día las empresa tienen que recurrir a estrategias de capacitación alineadas a sus procesos para garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido que busca hacer mas eficiente el desempeño de los trabajadores y así también beneficiar a la organización; por ello es que el comportamiento de la capacitación en nuestro país ha sufrido diversos cambios, lo que puede percibirse en la siguiente tabla:

---

<sup>54</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social, *Nueva Cultura Laboral. La ley del menor esfuerzo*, p.9.

<sup>55</sup> Los diferentes organismos del sector de la Secretaría de trabajo tales como del Procuraduría Federal en la Defensa del Trabajo (Profedet), Comité Nacional Mixto de Protección al salario (CONAMPROS) con sus programas de formación sindical y El fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores (FONACOT).

<sup>56</sup> Pinto, R., *Planeación estratégica de capacitación empresarial*, p.1.

**Tabla 7**  
**Antecedentes de la capacitación**  
*Alejandra Mondragón Orozco*

<b>1920-1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación se llevo a cabo en el lugar de trabajo y se distinguió por tener un gran impacto en el desempeño de los trabajadores.</li> <li>• Se adaptaba a las necesidades específicas del trabajo, con lo que aumento la productividad de las empresas.</li> <li>• El aprendiz iniciaba su proceso laboral bajo la supervisión de un maestro asignado para formarlo en la adquisición de habilidades y métodos de trabajo<sup>57</sup>.</li> </ul>
<b>1960 -1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación se centró en temas relacionados al desarrollo de las personas y al traslado de conocimientos estandarizados a los empleados (masificación).</li> <li>• Las organizaciones asignan la responsabilidad de la capacitación a unidades de capacitación que reportaban a departamentos de servicios (las cuales no estaban involucrados en el trabajo)<sup>58</sup>.</li> </ul>
<b>1998</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al elevar a rango constitucional la capacitación como derecho social (apartado A de la constitución Mexicana), la capacitación crece en cantidad pero disminuye en calidad, sólo por cumplir con la ley<sup>59</sup>. (30)</li> </ul>
<b>2000-2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se redescubre la finalidad de la capacitación como apoyo al crecimiento empresarial y del trabajador. No sólo es tener más sino ser más. No es que el trabajador sepa más, sino que use más de lo que sabe.</li> </ul>

En la actualidad la capacitación es un factor eminentemente relevante, sin embargo, aún siendo la Nueva Cultura Laboral una cultura de estado y la capacitación una disposición

---

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Ibidem., p.2.

legal, muchas organizaciones aún la consideran con bajo nivel de importancia, pues se tiene la creencia de que capacitar es una pérdida de tiempo, un gasto, es competencia única del área de recursos humanos, son sólo cursos, no da resultados y otras ideas erróneas más.

Y justamente estas ideas preconcebidas son los principales retos que atiende el Instituto TAKALI y son con los que se enfrentó el proyecto de “Profesionalización de Vendedores”.

En todo proyecto de capacitación es necesario transmitir a la empresa el hecho de que la capacitación es rentable (costo-beneficio), que implica el desarrollo de habilidades laborales y personales, y que involucra a los distintos niveles de mando.

Aunque también es importante reconocer que en sentido estricto y considerando las áreas de aprendizaje, concernientes al ciclo general para la formación del personal, ampliadas a los niveles de aprendizaje organizacional, la capacitación puede ubicarse en un proceso de formación de las organizaciones, lo que se explica a través del siguiente cuadro:

**Cuadro 6**  
**Tipología de la formación del personal en las organizaciones**  
*Alejandra Mondragón Orozco*

<b>ENTRENAMIENTO</b>
<p><b>ADIESTRAMIENTO : Hacer bien</b></p> <p>Esta canalizado y centrado a las mejoras en el HACER mismas que involucran el dominio psicomotriz y dimensión biológica. El proceso de formación implica atender conjuntamente el área de conocimiento para sustentar teóricamente y el área afectiva que permitirá la apreciación de las acciones .</p>

### **CAPACITACIÓN : Saber**

Este proceso esta **dirigido principalmente a la adquisición de conocimientos** y desarrollo de capacidades técnicas de orden intelectual. Involucra en menor porcentaje la aplicación de habilidades motoras y destrezas aunque son consideradas para darle a la teoría la práctica (procedimental). Asimismo atender la teoría e involucrar las actitudes y valores en este proceso permite que se tome con conciencia

**ESPECIALIZACIÓN:** querer Ser : el autoconcepto

Esta **se dirige principalmente al dominio afectivo**, involucra el desarrollo de actitudes, integración de valores sentimientos y emociones .Este proceso al igual que los anteriores requieren del aspecto intelectual y físico los cuales posibilitan la formación del autoconcepto.

El término de capacitación para una generalidad es visualizado como el proceso continuo orientado a mantener actualizadas a las personas respecto a los requerimientos de conocimientos, actitudes y habilidades de la función laboral, concepto que en sentido estricto pertenece al término de entrenamiento<sup>60</sup>.

Considerar entonces que la planeación de un proceso de formación (entrenamiento) en el trabajo debe de abarcar las áreas de aprendizaje señaladas anteriormente, es necesaria una descripción de la especialidad del trabajo y de la persona que lo ejecuta donde se involucran las habilidades a desarrollar, las inquietudes del trabajador y su experiencia; actualmente esto ha llevado a desarrollar y a considerar que las diferentes labores que se ejecutan en una empresa y que no pertenecen a un esquema de certificación y

---

<sup>60</sup> cfr., ibidem., p.30.

acreditación escolar o universitaria necesitan acreditarse y darle un valoración profesional.

Las ocupaciones más demandadas de nuestro país hoy en día se ven fortalecidas con los programas de multihabilidades que pretenden la acreditación de aquello que se sabe y se hace en el trabajo, sin embargo, aún faltan oficios a considerar para traducirlos en profesiones, tal es el caso de los vendedores a detalle.

La tarea del Instituto TAKALI con el proyecto de formación profesional de vendedores, implico visualizar dicha labor como una profesión/profesionalización, debido a que posee las siguientes características:

- Es una formación específica , dirigida y sancionada en su validez por la STPS.
- La labor del vendedor implica el seguimiento de reglas (ética).
- El vendedor en su labor final y objetivo tiene una responsabilidad social.
- De esta labor se constituye la economía de muchas personas y familias.

La creciente profesionalización de actividades ocupacionales es actualmente una necesidad de nuestra época.

“La profesionalización es por un lado un proceso de racionalización y hasta de formalización de las actividades existentes”<sup>61</sup>.

Promover un cambio cultural que permita humanizar la labor y profesionalizarla implica la participación de la pedagogía que se hace visible en el ámbito empresarial y de manera específica encierra a la educación permanente<sup>62</sup>, cuando la organización es para la etapa adulta el contexto para continuar su desarrollo integral.

---

<sup>61</sup> Cerezo, S. (Dir.), *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p.1153.

<sup>62</sup> La educación permanente puede considerarse como el perfeccionamiento integral de la persona desde su nacimiento hasta su muerte, siendo sus fines el capacitar al hombre para comprender y superar los

Posterior a este análisis que llevó a reflexionar sobre la práctica pedagógica en proyecto de “Profesionalización de Vendedores”, se pueden señalar los logros, posibilidades y limitaciones del mismo.

## II.1.2 Logros, Posibilidades y limitaciones

El Proyecto de “Profesionalización de Vendedores” concluyó en mayo del 2004; éste, demandando una inversión que para la empresa debía traducirse en rendimiento, por ello, la capacitación en su primer etapa presentó los perfiles iniciales del proceso para presentar los perfiles finales.

Cabe considerar que para todo proceso de capacitación, el rendimiento<sup>63</sup> es uno de los principales aspectos a considerar y en gran medida resta credibilidad al proceso de formación en toda empresa al no presentar resultados cuantitativos que se traduzcan en beneficio no sólo para el trabajador, sino para la organización.

Este proyecto implicó cuantificar los resultados en términos de incremento de ventas, mejora en los procesos y desarrollo de perfiles profesionales del vendedor obteniendo los siguientes resultados:

---

problemas que le ofrece su entorno y que le exigen una permanente renovación, así, sus objetivos se dirigen hacia el mejor aprovechamiento de los recursos humanos a través de una formación inicial y una educación profesional periódica, intentando desarrollar sus aptitudes y la capacidad para llegar al logro de una autoeducación continua (cfr., Covelo, Ma. C., *Educación de Adultos*, s.p.).

<sup>63</sup> La educación es un factor esencial para el aumento en la productividad de las personas y además promueve el desarrollo y el cambio cualitativo (cfr., Rojas, M. *et.al.*, Rentabilidad de la inversión en capital humano en México, p.114). Por inversión en capital humano se entienden aquellos gastos que las personas realizan en educación, sea de manera premeditada o no, y que pueden contribuir a incrementar su productividad, representando un beneficio para la fuente de invirtió (cfr., Zamudio A. y T. Bracho, *CIDE*).

- La labor de TAKALI hizo que la tendencia de las ventas en situaciones drásticas y extremas durante el proceso se tradujeran en estabilidad, logrando rangos positivos de venta en la mayor parte del año.
- La persona que concluyó su proceso de formación completo y que lo acreditó satisfactoriamente, fue siempre el ejecutante maestro de los procesos, en tanto que el ejecutante deficiente se caracterizó por no tener un proceso de capacitación continua debido a una incorporación tardía al sistema.
- En la comparación de perfiles históricos basados en la técnica Cleaver<sup>64</sup> se observó que aquella persona que concluyó su proceso logró desarrollar los niveles de comportamiento necesarios para la venta (dominio-alto, influencia-alta, constancia-baja, apego-alto), asimismo, las habilidades cognitivas y físicas fortalecieron su desempeño y relación con las demás áreas mantenimiento de unidades, almacén, vigilancia, mercadotecnia y producción
- El proceso de capacitación desde sus inicios identificó problemas cuya causa se debe a otras áreas de la empresa y que fue importante aclarar para no generar falsas expectativas, si bien la capacitación ayudó a identificar algunas causas de la problemática en ventas, su resolución dependía y demandaba a otras áreas y consultorías.

Entre las problemáticas que se canalizaron encontramos las siguientes:

- Malos sistemas de compensaciones y concursos.
- Unidades de trabajo en malas condiciones (riesgos).
- Falta de higiene y seguridad de las áreas de trabajo.

---

<sup>64</sup> Con esta técnica se trata de conocer el nivel de compatibilidad de un puesto con las características de la persona; la técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la autodescripción, en donde la calificación obtenida en la descripción del puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato.

- Problemas de abastecimiento de producto y otros.
  - Falta de comunicación entre el área de ventas y almacén.
  - Ausencia de sistemas y automatización de la información.
- 
- El proyecto de “Profesionalización de Vendedores” posibilitó la visión y revaloración de esta labor principalmente para quien la ejecuta.

La falta de creencia y querer hacia la capacitación fue uno de los retos de este proyecto.

En general, los trabajadores visualizaban el proceso de capacitación como una obligación de asistencia y con cursos que tenían una metodología de aprendizaje rutinaria: “ir a cursos improductivos”<sup>65</sup>, ante esta actitud la labor del instituto mostró de manera inicial y particular a cada trabajador su monografía profesional donde debía de visualizar sus necesidades y posibilidades de desarrollo, así como las bondades del entrenamiento para beneficiarlo en su mejora; de igual manera se modificó la creencia de obligación por derecho a la formación, obteniendo una nueva visión de lo que es capacitar.

Ahora bien, TAKALI en sus proyectos de profesionalización laboral ha reconocido que dentro del proceso de entrenamiento los porcentajes hacia las áreas de aprendizaje cognitivo, psicomotriz y afectivo, demandan una mayor tendencia a un aprendizaje en el hacer<sup>66</sup>. Aplicar día a día y modificar las conductas de manera rutinaria conlleva a la formación de una voluntad hacia el propio desarrollo, y si bien, en su mayoría los trabajadores tienen estudios trancos y lo que menos desean es retomar un sistema

---

<sup>65</sup> Dato obtenido del Cuestionario de auditoría y valuación de necesidades de capacitación en ventas 2003.

<sup>66</sup> El aprendizaje a partir del hacer se basa en técnicas de capacitación de adultos, en donde se valoran las destrezas y experiencias adquiridas por los participantes a lo largo de su vida laboral, por lo que se debe de poner particular énfasis en la participación activa y dinámica de los asistentes, rescatando sus experiencias y la relación de conocimientos teórico-prácticos funcionales a sus intereses.

escolarizado, si desean atender de manera inmediata sus necesidades económicas y familiares.

La falta de un hábito de formación y de voluntad hacia ésta, fue una tarea que demanda totalmente la formación de la voluntad, formación que se desarrolla como en las etapas iniciales de nuestra vida a través de la repetición de acciones diarias que posteriormente conllevan a un automatización consciente y a un deseo por obtener aquello a lo cual se está habituado.

Por ello este proceso y todos los procesos de capacitación deben de tener una continuidad de tal manera que la formación laboral sea parte natural y necesaria para todo empleado, transfiriendo así el concepto de capacitar, sólo cuando existe una necesidad laboral, una inducción o nueva tecnología, lo que es erróneo.

El aprendizaje haciendo se dificulta cuando la empresa no cuenta con la infraestructura necesaria para supervisar la labor, debido a que la aplicación de lo aprendido demanda un control de evidencias y de la participación de evaluadores que requieren igualmente estar involucrados desde el inicio en todo el proceso de formación.

El departamento de personal de una empresa, al ser responsable de las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal debe de buscar que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para los puestos en que se va a ubicar, que cubra los requisitos mínimos de cada posición de acuerdo con su formación profesional, escolar y social además de su experiencia y personalidad, pero por desgracia los empleados no siempre cubren con el perfil del puesto, debido a la falta de vinculación que hay entre la formación oficial (escolar) y las necesidades del sector productivo, de igual manera muchos de estos trabajadores son canalizados por una organización sindical que en su mayoría se limita a canalizar al sector operativo de manera empírica y somera.

Este aspecto posibilita la creación de perfiles profesionales que necesita la empresa para inducir a su personal, disminuir el aprendizaje por ensayo y error (lo que genera vicios de trabajo) y prepararlo para promover su crecimiento en la organización, lo que se traduciría en beneficio para todos.

Generar el profesiograma para el área de ventas otorgó una connotación positiva a la capacitación dándole una evidencia cuantitativa al desarrollo de habilidades funcionales, cognoscitivas, afectivas y psicomotrices.

Establecer mecanismos de evaluación que exponen resultados y le permiten visualizar al empresario el costo-beneficio fue una tarea ardua de investigación y de análisis de la cual el pedagogo puede ser el principal actor.

## **II.2. Presentación de la propuesta**

El realizar proyectos de formación en el sector productivo implica una organización interna como institución y como dirección técnica que favorezcan los procesos de trabajo y un servicio de calidad<sup>67</sup>.

Siendo TAKALI, A.C. una institución externa que brinda sus servicios al área de recursos humanos de las empresas, requiere que previo al desarrollo del proyecto se generen corresponsabilidades e integración del personal de TAKALI (líder del proyecto) al contexto general de la empresa, lo que posibilita señalar a los principales actores dentro en el proceso e involucrar a todos los niveles.

---

<sup>67</sup> La calidad en el servicio implica cumplir los requerimientos de los usuarios en el tiempo y en la forma a partir del desempeño.

La intencionalidad en los servicios que presta el instituto conlleva a generar autonomía en los procesos de capacitación al formar a quienes conducen el trabajo como instructores de éste.

El proceso de capacitación se inicia con una detección de necesidades<sup>68</sup>, que en algunas empresas consideran como una pérdida de recursos, de modo que no la llevan a cabo o no permiten a las instituciones externas aplicarla; de manera particular generar conciencia al respecto fue una de las tareas principales del instituto y demandó una estrategia previa que ayudara a visualizar que sin esta base no se podrían cuantificar los resultados del proyecto.

Esta etapa demanda la aplicación de pruebas psicométricas con validez y confiabilidad que se adecuen a perfiles de puesto y conduzcan a visualizar los conocimientos, actitudes y habilidades a desarrollar, así como también los contenidos para ello.

A diferencia de un sistema escolarizado donde los contenidos de enseñanza se encuentran estandarizados y visualizados en libros de texto, para la formación de vendedores a detalle se tienen contenidos de diversas disciplinas que demandan su adecuación al escenario de la empresa, además de considerar los manuales de procesos, debido a que sin éstos, la capacitación puede caer en una falacia donde lo que se aprende no se aplica.

Generar profesiogramas y darle una valoración diferente al trabajo diario es una necesidad que invita al pedagogo a participar para darle al proceso de formación un carácter integral que incluya la formación específica para el trabajo y el desarrollo humano.

---

<sup>68</sup> Es relevante efectuar un análisis de desempeño con el fin de inferir si las deficiencias detectadas en la organización se corregirán a través de un programa de capacitación, así que éste es el primer punto relevante, asumir que existen deficiencias, lo que llevará a conocer las necesidades de capacitación requeridas para conseguir el equilibrio del personal con los objetivos de la empresa, para ello, deben de estudiarse factores como: planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc., así, en realidad la capacitación es un elemento relevante que interactúa fuertemente con la cultura organizacional (cfr., Quezada, H., *Diagnóstico de necesidades de capacitación*).

## CONSIDERACIONES FINALES

El presente informe de trabajo me permitió dar a conocer las acciones educativas que como pedagoga puedo desempeñar en el ámbito empresarial y que hoy más que nunca demandan aplicar la formación pedagógica y actualizarla por el sentido humano que se le ha dado al trabajo y a la empresa.

La labor educativa aquí analizada ha implicado un quehacer diario de investigación y de fundamentación de servicios educativos que involucra los campos ontológico, teleológico y mesológico.

En el campo ontológico ha implicado adecuar los sistemas de educación a nuestro educando que en muchas ocasiones sale de la norma y rasgos indicados por una psicología evolutiva y normalidad. Los adultos a los cuales llevamos nuestros servicios pertenecen a una población que carece de una formación formal escolarizada y forma parte de una población de 954,484 personas de 15 años o mas con rezago educativo<sup>69</sup>. Asimismo dentro de la empresa, la formación para trabajo requiere de un previo conocimiento del trabajador adulto joven y maduro, mismo que posee todo un antecedente histórico que influye en su proceso. Estas bases obtenidas para reconocer la importancia ontológica del educando, permiten sentar las bases de todo proceso educativo y generar herramientas para su acción.

En el campo teleológico cuando la labor diaria en el área educativa responde a legislaciones, políticas de estado y autoridades que le dan un valor y acreditación al

---

<sup>69</sup> Delegación GAM 32.66% = analfabeta 2.81%, sin primaria 8.78% ,sin secundaria 21.07 %.

mismo se necesita que toda labor formativa está cimentada en una axiología cuya visión se orienta al desarrollo integral de la persona, independientemente de una estadística por cubrir, un incremento de producción y competitividad.

El pedagogo debe de cuidar que su labor transfiera la intencionalidad de todo proceso educativo a buscar el mejor ser de cada persona en el ámbito que sea.

En el campo mesológico, es quizás uno de los aspectos más tangibles. La didáctica hoy en día no sólo se visualiza en un sistema escolar, sino instruccional.

La formación de instructores en el ámbito empresarial demanda el dominio de una didáctica que permita una organización eficiente del proceso de enseñanza, por ello es que el pedagogo tiene mucho que aportar a esta área, pues la planeación y evaluación de la instrucción generan la creación de herramientas y formatos para llevarla a cabo.

La idea de que el pedagogo tiene acciones limitadas dentro del ámbito empresarial ha sido sustituida por la necesidad de generar su participación en los proyectos de educación para el trabajo (STPS).

La valoración del trabajo con la Nueva Cultura laboral ubica al trabajador como el elemento fundamental para la productividad y competitividad, pero su ubicación radica no sólo en visualizarlo como el que sirve y produce; hoy en día la vinculación del trabajo y la educación es una realidad.

“El trabajo se justifica materialmente por lo que produce. Pero como actividad humana reobra en el sujeto que lo realiza”<sup>70</sup>.

En el ámbito empresarial la persona al desarrollar sus habilidades y aptitudes humanas vive como un bien, lo que para Víctor García Hoz es una obra bien hecha. Con el trabajo

---

<sup>70</sup> García Hoz, V., *Pedagogía Visible y Educación invisible*, p. 112.

la persona genera una obra (productos o servicios) y obtiene un beneficio personal al buscar la perfección de estas acciones e involucrar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para ello.

El pensamiento del trabajador por ejecutar su labor de manera perfecta aún es una de las virtudes necesarias en nuestra sociedad, para ello se requiere de un cambio y generar conciencia, así, la labor que el pedagogo puede asumir a través de la formación laboral puede presentar resultados tangibles. La tarea del pedagogo por ello, en el ámbito empresarial demanda una constante actualización e intencionalidad, pues implica una serie de relaciones con diversos profesionistas cuya preparación demanda a quien es el responsable de los proyectos educativos mostrar resultados, así, el pedagogo debe de contar con toda una base administrativa para desempeñarse en el ámbito empresarial y manejarse en este contexto.

Sería incongruente creer que sólo con la formación adquirida en nuestra preparación profesional puede desempeñarse la profesión, pues nosotros también somos objeto de la educación continua, y la actualización constante es necesaria para orientar a nuestros educandos que responden a una época y a un contexto que se modifica día a día.

La formación adquirida como pedagoga formó en mí toda una personalidad sensible a la educación y su acción en los diferentes medios, con la voluntad de generar propuestas que favorezcan a nuestra sociedad al ver que en cada mexicano hay una potencialidad para ser mejor y vivir mejor.

El encuentro con el mundo me ha permitido descubrir mi querer hacia la pedagogía y la creencia de que el hombre en este mundo está para aprender y hacerse en una trascendencia, donde el bien que haga queda impreso para otras generaciones.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Altamira, A., “El discernimiento ignaciano como herramienta pedagógica educativa”, Universidad Abierta.  
RLU: [http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/A/AltamiraAlfonso\\_Disernimiento.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/A/AltamiraAlfonso_Disernimiento.htm)
- Cerezo, Sergio (Dir.). *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. Volumen 1 y Volumen II. México D.F., Ed. Santillana. 1984.
- Covelo, Ma. C. *Educación de Adultos*. Seminario de Educación Permanente. Argentina. 1997.
- De Agüero, S. M., “Modelos y Criterios de Evaluación de materiales y contenidos de alfabetización y primaria de adultos”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Volumen 5, No. 9. Enero-Junio. México. 2000.
- Fernández, N., *Andragogía. Su ubicación en la educación continua y en la capacitación*,. Asociación mexicana de educación continua y a distancia. Marzo 2004. México.  
RLU: [http://www.uaemex.mx/webvirtual/wwwamec/htdocs/am\\_revi/ando.html](http://www.uaemex.mx/webvirtual/wwwamec/htdocs/am_revi/ando.html)
- INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE ADULTOS. *Revista Comunidad INEA*. Edición publicada por la unidad de difusión. Numero 77. Febrero. México D. F., 1996.

- López, A. (Dir.), et.al. *Enciclopedia Técnica de la Educación*. Volumen VI. México D.F.. Ed Santillana. 1992.
- PINTO R., *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. Ed. McGraw Hill. México, 2000.
- Quezada, H. “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”. *Temas de Recursos Humanos*. Q+M Consultores Asociados. Perú.
- REYES PONCE, A., *Administración de empresas*. Ed. 26, Ed Limusa, México. 1990.
- Rojas, M., et.al., “Rentabilidad de la inversión en capital humano en México”. *Economía Mexicana*. Volumen, IX, Número 2. México, 2000.
- SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Los doce principios de la nueva cultura laboral*, México, D.F , 2001.
- SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Informe de Labores 2005*, México, D.F. 2005.
- SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Nueva Cultura Laboral. Ley del mejor esfuerzo*. México, D.F., 2004
- Sheehy. G, *La crisis de la edad adulta*, Editorial Pomaire, Barcelona, 1979.
- TAKALI A.C., *Manual del empleado*. México, D.F, 1999
- TAKALI . A.C., *Inventario Agosto 2005 Plaza comunitaria*, México, D.F., 2005.

- Veugle, J., *Iniciación a la Educación permanente*. Ed. Desclee de Brouwer. 2ª ed., España, 1970.
- Zamudio, Andrés, y Teresa Bracho. “Rendimientos Económicos a la Escolaridad I: Discusión Teórica y Métodos de Estimación”. *Revista CIDE*. División de Estudios Políticos y de Economía. Número 30, México. 1992.