

269  
2 es.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**APLICACION DE UN SISTEMA DE CAPACITACION  
EN LA AUTOMATIZACION DE UNA EMPRESA  
DE PUBLICIDAD**

**REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
JOSE OBDULIO RAUL VARGAS SANCHEZ**

**DIRECTORA: LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS.**

**MEXICO, D. F.**

**1998.**

259508

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Psicología

A la División de Educación  
Continúa.

A mi asesora, Lic. Socorro Escandón G.,  
por su interés y orientación en la  
realización de este trabajo.

Al H. Jurado: Lic. Lourdes Reyes Ponce  
Lic. José Ramón Silva Sánchez  
Lic. Gabriel Jarillo Enriquez  
Lic. Miguel A. Victoria Velázco  
por sus valiosos comentarios y  
atención.

A mis profesores, asesores  
y amigos:

Hilda Paredes  
Remedios Casas  
Olivia Alvarez  
Miguel Ángel Rosette  
Rafael Marín  
José Manuel Ketz y  
Eliseo Martínez

De manera especial a mi hermana  
Ma. Elena por su constante  
apoyo en la realización  
de esta meta.

A mi asesora, Lic. Socorro Escandón G.,  
por su interés y orientación en la  
realización de este trabajo.

Al H. Jurado: Lic. Lourdes Reyes Ponce  
Lic. José Ramón Silva Sánchez  
Lic. Gabriel Jarillo Enriquez  
Lic. Miguel A. Victoria Velázco  
por sus valiosos comentarios y  
atención.

A mis profesores, asesores  
y amigos:

Hilda Paredes  
Remedios Casas  
Olivia Alvarez  
Miguel Ángel Rosette  
Rafael Marín  
José Manuel Ketz y  
Eliseo Martínez

De manera especial a mi hermana  
Ma. Elena por su constante  
apoyo en la realización  
de esta meta.

A mis abuelitos, por su  
ternura.

A mis padres, por su inagotable  
amor.

A mis hermanos: Gustavo, Javier  
Jacqueline y Ma. Elena, y a mi  
familia entera por su apoyo  
y amistad.

A tí Griselda, por tu  
cariño y comprensión;  
y a mis pequeños Raúl y  
Daniel a los que quiero  
mucho.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

I. JUSTIFICACIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES .....	5
II.1 PRODUCTIVIDAD .....	5
II.1.1 Factores asociados al incremento de la productividad .....	7
II.1.2 Un enfoque conductual de la productividad .....	11
II.1.3 Mejoramiento de la productividad basado en la tecnología....	15
II.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	22
II.2.1 Concepto de Información.....	22
II.2.2 Proceso de Desarrollo.....	23
II.2.3 Proceso de Implantación .....	24
II.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	27
II.3.1 Resistencia al Cambio .....	28
II.3.2 Proceso General del Cambio .....	31
II.3.3 Aprendizaje Organizacional .....	40
II.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL .....	46
II.4.1 Conceptos Básicos .....	46
II.4.2 El Aprendizaje .....	48
II.4.3 Tecnología Educativa .....	61
II.4.4 Proceso Administrativo .....	68
II.4.5 Proceso de Capacitación .....	75
II.4.6 El caso de Publicidad, S.A. ....	95

III. PROCEDIMIENTO .....	101
IV. RESULTADOS .....	111
V. ANÁLISIS.....	116
VI. CONTRIBUCIÓN.....	119
VII. RECOMENDACIONES .....	121

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

- A. Guía de reactivos para detección de necesidades de capacitación
- B. Propuesta del programa de capacitación
- C. Minuta sobre la presentación del proyecto de capacitación
- D. Programa y carta descriptiva del curso
- E. Evaluaciones de aprendizaje
- F. Cuestionarios de opinión
- G. Perfil de instructor interno
- H. Programa de cursos y calificaciones promedio
- I. Concentrado de las observaciones de los expertos del sistema SIPI
- J. Organigrama de Publicidad S.A.
- K. Gráficos de seguimiento del índice de rechazos.



# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende dar a conocer mi participación como Psicólogo Industrial en el proceso de capacitación de una empresa de publicidad.

El objetivo principal de nuestra intervención fue establecer un sistema de capacitación que permitiera al personal de ventas realizar sus funciones con nuevos procedimientos de trabajo, los cuales se modificaron, debido a la introducción de un nuevo sistema de información a la empresa.

Para realizar lo anterior nos apoyamos en aportaciones metodológicas que diversos autores han realizado con base en sus investigaciones sobre Tecnología Educativa, Cambio Organizacional y el Proceso Administrativo.

Primeramente, determinamos la situación actual de los procedimientos de ventas, después la comparamos con la situación que habrían de tener con la introducción del nuevo sistema de información a dicha empresa, obtenido este diagnóstico, nos dimos a la tarea de sensibilizar a los directivos, a fin de que autorizaran el proyecto de capacitación. Después se elaboró el programa, se capacitó al personal de ventas sobre los nuevos procedimientos de trabajo, estableciendo ciertos mecanismos para dar seguimiento a la capacitación.

La importancia de nuestra intervención, estriba en el hecho que de no haber establecido un sistema de capacitación como el que se emprendió, el personal de ventas habría desempeñado deficientemente los nuevos procedimientos de trabajo, afectando la calidad de su trabajo y la atención y servicio a sus clientes o en el peor de los casos, habrían abortado el nuevo sistema.

Cabe mencionar que la empresa en la que se realizó nuestra intervención, desde su aparición en el mercado, nunca había sido amenazada por competencia alguna. Sin embargo, dada la apertura comercial reciente se ha visto en la necesidad de establecer una serie de acciones tendientes a modernizar sus procesos, los cuales se habían mantenido estancados durante muchos años.

Parte de su estrategia de modernización radicaba en la sistematización de sus procesos, en especial los procesos de ventas. Esta situación representó la oportunidad de intervenir como Psicólogo Industrial, a fin de diseñar las condiciones que permitieran adecuar la actuación del personal de ventas a los requerimientos y necesidades futuras de la empresa. Asimismo, la oportunidad de aplicar mis conocimientos sobre la dinámica del cambio social, sobre el proceso enseñanza-

aprendizaje y su aplicación a través de mi función como administrador de la capacitación.

Dado que el objetivo de la capacitación era preparar al personal de ventas en los nuevos procedimientos, sin sufrir menoscabo en la calidad de su trabajo. Considero, sin temor a equivocarme, que nuestra intervención fue satisfactoria, ya que el personal de ventas aprendió a realizar adecuadamente sus funciones con los nuevos procedimientos manteniendo el nivel de calidad con que los agentes de ventas ingresaban la contratación.

La evaluación del aprendizaje de los nuevos procedimientos por parte del personal se obtuvo mediante la aplicación paulatina de evaluaciones formativas a lo largo de la capacitación.

A fin de dar seguimiento a la capacitación y conocer el nivel de desempeño en el trabajo del personal capacitado, se registró antes y después de la misma, el comportamiento del índice de calidad con el cual los agentes de ventas ingresaban la Contratación. Asimismo, para reafirmar los conocimientos se establecieron diferentes mecanismos, como el de dar después de un lapso, realimentación correctiva a las áreas de ventas. Posterior a la presente intervención nuevos programas de capacitación han incrementado aún más el mencionado índice de calidad.

El enfoque utilizado trató de considerar tanto el aspecto técnico como el humano, conscientes de que este último es el recurso vital de las empresas, y el que sin embargo, es frecuentemente olvidado. Desde esta perspectiva intentamos promover la participación de los directivos, instructores y en general de todo el personal involucrado a fin de obtener la cooperación para la implantación y mantenimiento del cambio.

El presente reporte laboral presenta la información de la siguiente manera:

En la parte introductoria se describe con detalle el problema que dio pie a la intervención con capacitación, así como el contexto general.

En el capítulo de antecedentes presentamos la literatura revisada, reconociendo y subrayando las contribuciones de aquellos autores que nos brindaron el soporte conceptual para la realización de nuestra intervención.

En el capítulo III describimos paso a paso el procedimiento que seguimos para lograr nuestro objetivo, esto es, lo que se realizó y como se hizo.

En el capítulo IV presentamos las evidencias del impacto de nuestra intervención.

En el capítulo V, analizamos la estrategia utilizada a la luz del marco teórico revisado y con base en los resultados obtenidos.

En los capítulos VI y VII, describimos la contribución de nuestra estrategia tanto para la empresa intervenida como para la psicología industrial. Asimismo, con base en nuestro conocimiento de dicha empresa y a la experiencia vivida en el desarrollo del presente trabajo, hacemos una serie de recomendaciones para el mejoramiento en la administración de sus recursos humanos.

# **I. JUSTIFICACIÓN**

## I. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el país se encuentra en un estado de crisis económica y social en todos los órdenes que se manifiesta en un proceso continuo de inflación y devaluación permanente de nuestra moneda.

Con la intención de abatir este estado de cosas y encaminar al país hacia una mejor situación, en los últimos sexenios se emprendieron una serie de acciones y acuerdos internacionales de tipo comercial, a fin de atraer las inversiones a las zonas de libre comercio, esperando incrementar con ésto, el empleo, el crecimiento económico y la competitividad de las empresas.

Esta política comercial, ha provocado en todas las empresas grandes o pequeñas, la urgente necesidad de generar cambios en todos sus renglones, a fin de incrementar su calidad y productividad, a través de la mejor utilización de sus recursos y el mejoramiento cuantitativo y cualitativo del trabajo.

Ejemplo de lo antes mencionado es el caso de PUBLICIDAD, S. A., empresa que a lo largo de su existencia había tenido poca o ninguna competencia, situación explicable dado el proteccionismo hasta hace poco existente en el país. PUBLICIDAD, S.A., obtenía de las compañías telefónicas (en forma exclusiva) los datos fundamentales para la realización de sus actividades de comercialización.

Sin embargo, el estado de cosas antes mencionado sufre un cambio radical con la aprobación de la Nueva Ley de Telecomunicaciones promovida con el establecimiento del Tratado de Libre Comercio (TLC) y las nuevas políticas comerciales del país, de tal suerte que su concesión exclusiva terminará, y PUBLICIDAD, S. A. verá incrementada su competencia por la creación de nuevas empresas del ramo y la llegada de otras tantas firmas extranjeras.

Cabe mencionar que PUBLICIDAD, S.A. estuvo vinculada al sector público durante 20 años (de 1970 a 1990), situación que influyó para mantener un estado de estabilidad, pero a la vez de estancamiento de todos sus procesos.

En 1991, PUBLICIDAD, S.A. padecía de graves problemas relacionados con el uso, control y procesamiento de su información, teniendo como consecuencia

importantes pérdidas por concepto de bonificaciones debido a errores y falta de calidad en los anuncios publicados, así como el deterioro de su imagen ante sus clientes.

Además de las deficiencias mencionadas en el área de ventas se podían identificar los siguientes problemas:

- Asignación errónea de prospectos a agentes de ventas.
- Inversión de mucho tiempo por parte de los agentes de ventas en el llenado del contrato utilizado durante la contratación (este formato era llenado manualmente y con el engorroso apoyo de catálogos de consulta).
- Ausencia de un control efectivo de la contratación ingresada y la pendiente.
- Falta de confiabilidad de la información emitida. Cada Oficina Comercial elaboraba sus reportes de ventas y estadísticas en forma independiente utilizando mucho tiempo, además la información emitida carecía de la precisión y confiabilidad requerida para una adecuada planeación y toma de decisiones.

Ante esta situación PUBLICIDAD, S.A. adquirió en el año de 1992, un sistema integral para el procesamiento de su información (SIPI). El propósito de este sistema de información era sistematizar los procesos de ventas, producción y publicación a fin de incrementar la calidad de sus bienes y servicios; reducir los costos de operación y brindar una plataforma confiable para el manejo de la información y la toma de decisiones.

Las fases generales para la implantación del Sistema SIPI fueron las siguientes:

- Análisis de la organización
- Elaboración de los programas de cómputo (por el proveedor)
- Integración del equipo de cómputo (Hardware)
- Pruebas a subsistemas y finalmente al sistema integral
- Entrenamiento al grupo de sistemas
- Elaboración de métodos y procedimientos

- Conversión de la información al nuevo sistema
- Limpieza de la información y de programas
- Capacitación a usuarios del sistema
- Incorporación del nuevo sistema

En agosto de 1994, después de cierto tiempo de atraso con respecto a lo planeado, los directivos de la empresa tomaron la decisión de incorporar el nuevo sistema a las actividades del área de Ventas, en forma paralela al anterior sistema. El objetivo de implantarlo en forma paralela era utilizarlo como prueba piloto, detectar problemas e inconvenientes del sistema y corregir o adecuar, antes de su activación única y definitiva. Lo anterior, implicó la elaboración de un plan para realizar la fase de incorporación en forma paulatina y contingente al programa de conversión y limpieza de la información que manejaba el antiguo sistema de la empresa.

La incorporación del Sistema SIPI implicaría al personal de ventas la modificación de sus anteriores procedimientos y la utilización de nuevos formatos para efectuar la contratación de los anuncios. Debido a que dicho personal desconocía los cambios que se avecinaban, esta situación entrañaba ciertos riesgos. Enumeramos a continuación aquellos que consideramos más relevantes.

- Resistencia a aceptar los nuevos procedimientos.
- Aceptación aparente y momentánea de dichos procedimientos.
- Realización incorrecta y/o errónea de los nuevos procedimientos, incrementando el índice de rechazos o cancelaciones de contratos, así como una deficiente atención al cliente.

PUBLICIDAD, S.A. se vió entonces en la necesidad de contar con instructores y personal capacitado en todas las regiones del país, que le permitiera manejar las herramientas que el Sistema SIPI podía proporcionar hasta ese momento, para manejar los procesos de ventas.

Personalmente, esta situación me brindó la oportunidad de aplicar mis conocimientos como Psicólogo Laboral en particular y de Administración en



general. De esta manera, conjuntamente con mis compañeros del Departamento de Capacitación preparamos una propuesta tendiente a reducir en lo posible los riesgos mencionados, involucrando al personal de Ventas sobre los cambios que habrían de acontecer y su impacto directo en sus labores. Asimismo, establecer un sistema de capacitación que permitiera contar con instructores y personal capacitado en todas las regiones del país, a fin de manejar adecuadamente las herramientas y aplicaciones que el Sistema SIPI podía brindar hasta ese momento.

La estrategia de intervención consistió en los siguientes pasos:

1. Determinación de las necesidades de capacitación conjuntamente con el área de Ventas y el Grupo de Implementación del sistema SIPI.
2. Sensibilización y presentación de la propuesta a los directivos de Ventas.
3. Elaboración del curso.
4. Prueba del curso con un grupo piloto y su correspondiente adecuación.
5. Formación de Instructores para cada una de las regiones del país.
6. Preparación y ejecución del programa.
7. Evaluación y seguimiento.

La aportación del enfoque psicológico en la instrumentación de la capacitación sobre el sistema SIPI fue fundamental, ya que se visualizó la introducción de la nueva tecnología no sólo desde el punto de vista técnico, sino también humano, aplicando en lo posible acciones para minimizar los efectos de la resistencia al cambio, involucrando al personal en el mismo. Por otro lado, la aplicación de un modelo de la enseñanza-aprendizaje dentro de un sistema de capacitación permitió inducir, evaluar y mantener cambios observables en la actuación de los participantes mediante la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación, el diseño y la preparación de programas y materiales de instrucción, así como la coordinación y administración del proceso de capacitación.

## II. ANTECEDENTES

## II. ANTECEDENTES

### II.1 LA PRODUCTIVIDAD

Actualmente, las empresas mexicanas necesitan más que nunca poner en práctica estrategias integrales que les permitan mejorar permanentemente su calidad y productividad.

Diversos investigadores han subrayado la importancia del incremento de la calidad y productividad como punto vital para el crecimiento y desarrollo de la sociedad.

Según Bain (1992) *"los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye a la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos"*.

Por otro lado, de acuerdo con el famoso modelo de reacción en cadena de la productividad de Deming (1989) tenemos que: *"Mejorando la calidad decrecen los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos y pagas si se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales.. se mejora la productividad.. se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo.. se permanece en el negocio.. hay más y más trabajo"*.

Existen incontables testimonios en los que se menciona la importancia de la calidad y productividad, por lo que es conveniente analizar más detenidamente su significado:

Comunmente la productividad es considerada como:

*"La relación entre lo producido y lo insumido... Esta definición vale para una empresa, una industria o toda la economía"* O.I.T. (1990)

Kopelman (1990) la define así: *"relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera más amplia la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que*

*varian desde un individuo o una máquina hasta una compañía, o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados".*

En lo que se refiere al término de calidad tenemos que..

Bain (1992) menciona que no es otra cosa que brindarles a los clientes eso que desean en el momento en que los desean.

Calidad = eso que se desea + cuando se desea

En esta ecuación "eso" implica proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden precisamente con sus especificaciones y expectativas. El "cuando" implica proporcionar al cliente eso que necesita con toda oportunidad.

Por lo mismo:

Calidad = precisión + oportunidad

De acuerdo con Alexander (1994), *"El mejoramiento de la calidad es una metodología sencilla orientada a erradicar problemas en los procesos que han hecho crónicos y están generando pérdidas.*

*Aquí las pérdidas las podemos entender como reprocesos, reelaboraciones ó simplemente tener que volver a hacer las cosas porque fueron mal hechas la primera vez".*

El significado de los términos de calidad y productividad es diferente, no obstante, siempre su tratamiento se ha hecho interdependiente y obligado:

Cuando Arias (1985) habla de calidad de producción menciona: *"Si sólo se tiene en cuenta la calidad, puede darse el caso de que exista una calidad extraordinaria, pero una cantidad muy reducida, o a la inversa. Frecuentemente se consideran ambas. Una situación muy común es que cada pieza defectuosa debe ser corregida o reparada por el mismo operario. El tiempo empleado en ello resta la oportunidad de producir otras piezas por lo que, para evitar eso, al momento de trabajar pondrá atención tanto en la calidad como en la cantidad".*

De acuerdo con Martínez (1995), *"La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad, también podría interpretarse como la misma cantidad con mejor calidad, lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad al mismo tiempo".*

De acuerdo a las definiciones anteriores, el término productividad generalmente es utilizado cuando se hace referencia a cuán eficientemente se han utilizado los recursos de un departamento, área o proceso para generar un resultado. Paralelamente, la calidad trae a colación las expectativas, requerimientos y necesidades de un cliente que es necesario satisfacer. Incrementando la calidad se optimizan los recursos haciendo que una empresa sea más productiva y de esta manera estará en condiciones de ofrecer cada vez más productos con mejor calidad, ampliando sus posibilidades en el mercado y la oportunidad de obtener mayores utilidades.

Cuando se habla de calidad comúnmente se hace referencia a la productividad. Por lo anterior, para los fines de este trabajo cuando mencionemos productividad estaremos refiriéndonos implícitamente también a la calidad.

Dado que nuestro interés es tener sólo un panorama general del tema, a continuación revisaremos los factores que más se han relacionado con la productividad y finalmente revisaremos uno de los modelos que más aceptación ha tenido como ha sido el enfoque conductual de productividad de Kopelman.

## **II.1.1 Factores asociados al incremento de la productividad**

Trataremos ahora los elementos que comúnmente se han asociado con el incremento de la productividad.

Bain (1992) menciona que para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

- \* Métodos y Equipo
- \* Capacidad de los Recursos
- \* Niveles de Desempeño

**MÉTODOS Y EQUIPO.** Consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:

La automatización de los procesos manuales.

La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.

La disminución del manejo del producto (o sea, el manejar tarimas con varias capas de cajas en vez de manejar las cajas en forma independiente).

La eliminación del tiempo de espera (o sea, del tiempo que un empleado tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que pueda llevar a cabo la tarea que le ha sido encomendada).

**UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LOS RECURSOS.** La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar. Ciertos ejemplos son:

Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno sólo.

Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes.

Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores en vez de que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.

Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

**NIVELES DE DESEMPEÑO.** La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad.. Entre otros aspectos pueden mencionarse:

Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.

Establecer un espíritu de cooperación.

**Bain (1992) considera a los siguientes elementos como limitantes de la productividad:**

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
2. Excesiva reglamentación gubernamental.

3. El tamaño y madurez de las organizaciones.
4. Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.
5. Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos.

**Maili (1988) expone 12 causas por las cuales puede declinar la productividad en las empresas:**

1. Falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de los empleados de oficina. Esto causa una extraordinaria pérdida de recursos.
2. Premios y beneficios dados sin requerir el equivalente en productividad y calidad. Esto causa una espiral inflacionaria.
3. Autoridad difusa e ineficiencia en organizaciones complejas, que causan retrasos y tiempos perdidos.
4. Expansión organizacional que aminora el crecimiento de la productividad. Esto da por resultado un aumento en los costos.
5. Poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas actitudes.
6. Reparto tardío causado por programas que no se han cumplido por escasez de materiales.
7. Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipo, que da por resultado ineficiencia de la empresa.
8. Intromisiones legales crecientes y leyes anticuadas cuyo resultado es la restricción de opciones y prerrogativas de la administración.
9. Procesos de trabajo muy especializados que implican monotonía y aburrimiento.
10. Cambios tecnológicos rápidos y altos costos que ocasionan en una disminución de nuevas oportunidades e innovaciones.

11. Aumento en la demanda de tiempo de descanso que causa incumplimiento de los tiempos programados.

12. Falta de habilidad por parte de los profesionistas para estar al día con las últimas novedades y conocimientos.

**La OIT (1990) divide en cuatro grupos los factores que tienden a reducir la productividad.**

1. Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias del producto.

Mal diseño del producto

Falta de normalización

Normas de calidad erróneas

Modelo que exige eliminar demasiado material

2. Contenido de trabajo suplementario debido al proceso o método.

Maquinaria inadecuada

Proceso mal ejecutado

Herramientas inadecuadas

Mala disposición

Malos métodos de trabajo de los operarios

3. Tiempo improductivo imputable a la dirección

Variedad excesiva de productos

Falta de normalización

Cambio de diseño

Mala planificación del trabajo etc,etc.

4. Tiempo improductivo imputable al trabajador

Ausencias, retrasos y ociosidad

Chapucería

Accidentes

La revisión de las situaciones que comúnmente se asocian con la productividad nos permite ahora ubicar la importancia de ciertos elementos dentro de la organización: el producto, los procesos, los métodos, el equipo y el imprescindible factor humano.



A continuación presentamos un enfoque que integra los elementos hasta ahora identificados en una forma más estructurada.

## **II.1.2 Un enfoque conductual de la productividad**

Kopelman (1990) desde un punto de vista conductual sugiere que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: **el entorno, las características de la organización, las características del trabajo y las características de los individuos.**

### **El Entorno**

Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables (en alguna medida) de la productividad de la organización: características de la organización, del trabajo e individuos. Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen:

1. Estatutos, reglamentos y resoluciones judiciales que afectan las prácticas de las organizaciones como reclutamiento, selección, promoción, adiestramiento y despido.
2. Los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales, tales como las actitudes, expectativas, competencias y valores del trabajador (por ejemplo el involucramiento en la tarea asignada, la motivación en el trabajo, el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo).
3. Los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos de las materias primas, la energía y el capital, que influyen en las características del trabajo (p. ej., la retroalimentación y la autonomía).

### **Características Organizacionales**

Tomando en consideración que no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos, Kopelman propone siete tipos de prácticas organizacionales que de manera general supone afectan la productividad. Las prácticas y sus pretendidos efectos son los siguientes:

- \* Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- \* Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
- \* Los programas de administración por objetivos (APO) para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- \* Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.
- \* Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una manera más efectiva.
- \* Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
- \* Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

### **Características Laborales (del Trabajo)**

Otra situación, en gran medida controlable por la administración y relativo a la productividad en las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado, las características relevantes del trabajo incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación. Adicionalmente, en relación con profesionales técnicos, resultan características altamente relevantes del trabajo la presión de tiempo, el reto que el trabajo represente y la frecuencia del cambio en las asignaciones técnicas. Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son:

Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a los empleados.

Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.

Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo o la semana de trabajo comprimida, para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

### **Características Individuales**

Aunque las características organizacionales y del trabajo son tratadas a menudo como variables causales, la cuarta causa determinante de la productividad en las organizaciones --las características individuales-- es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de la causalidad. Esto es, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo se convierten en resultados finales observables a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, tales como las creencias, los valores, las actitudes, conocimientos, metas e intenciones.

### **Variables de los Resultados**

Se identifican tres variables de resultados:

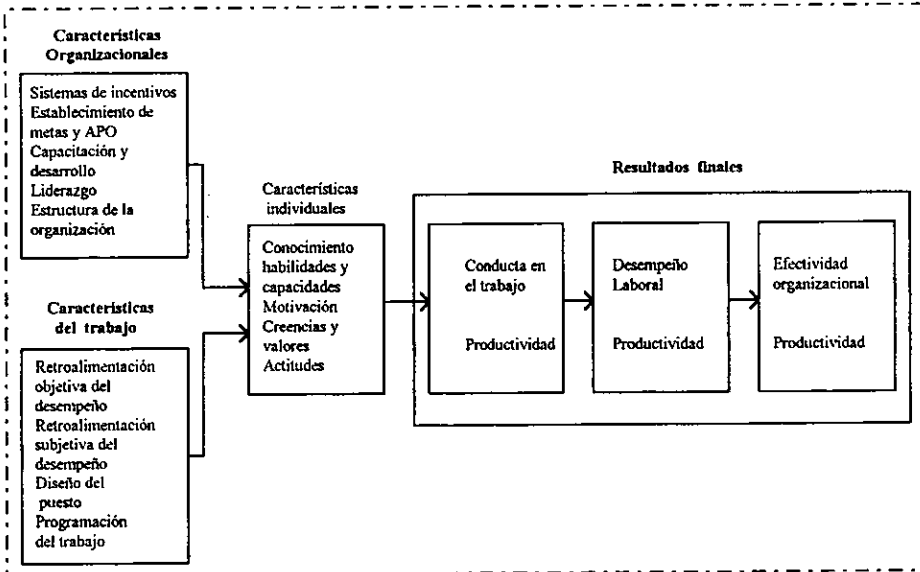
1. Comportamientos en el trabajo -las actividades específicas observables en las que el individuo está involucrado.
2. El rendimiento laboral, obligaciones y responsabilidades y
3. La efectividad organizacional, un índice del logro de metas de la organización.

El comportamiento en el trabajo es considerado generalmente como un antecedente del rendimiento laboral, el que, a su vez, es un antecedente inmediato de la efectividad de la organización. La productividad, definida como una relación de salida a entrada puede ser una medida según criterio de las tres variables del resultado final. Los cocientes de productividad pueden calcularse con respecto a comportamientos específicos en el trabajo (p. ej., llamadas telefónicas hechas por hora), rendimiento laboral individual (p. ej., ventas por hora), o efectividad organizacional (p. ej., valor agregado entre el valor de la nomina).

Para mejor comprensión del modelo véase el gráfico siguiente:

# MODELO DE KOPELMAN

Entorno



Marco conceptual de los determinantes de la productividad en organizaciones; un enfoque de las ciencias de la conducta.

De acuerdo a lo mencionado hasta ahora, existen múltiples e innumerables variables que pueden intervenir en la productividad de una empresa. Tratar de estudiarlas totalmente y en forma absoluta costaría mucho tiempo y probablemente no se lograrían los resultados esperados, no obstante para poder establecer planes de mejoramiento es indispensable identificarlas, y estudiarlas sistemáticamente para conocer lo mejor posible su influencia en el comportamiento de la empresa.

En el presente trabajo se abordan dos de los factores que se han asociado más frecuentemente con incrementos en la productividad: Los Sistemas de Información Computarizados y la Capacitación. Antes de abordarlos veamos primeramente, algunas consideraciones sobre un aspecto trascendental de nuestros días, como es el tecnológico.

## II.1.3 Mejoramiento de la productividad basado en la tecnología

### Concepto

Comunmente, el término tecnología se asocia con sistemas creados para la realización de determinada actividad, sea ésta productiva, intelectual o hasta deportiva. Algunas personas la consideran como la "ciencia aplicada" o la "manera de hacer las cosas".

De acuerdo con Harris, O., 1980. *“La tecnología es la forma de control del conocimiento científico y técnico, cuya finalidad es mejorar las condiciones de la raza humana. Dentro del contexto de la organización del trabajo, se ha definido a la tecnología como la creación de productos mediante la utilización de nuevos insumos o mediante la reestructuración de los antiguos”*.

De acuerdo a este autor, la tecnología es la aplicación práctica del conocimiento del hombre, y a lo largo del tiempo ha tenido un impacto diferente sobre la industria y los trabajadores. Divide las etapas de su influencia en cuatro épocas: La época pretecnológica de la artesanía, la época de la mecanización, la época de la línea de ensamble, y la época de la automatización. (Harris, O. J., 1980)

### Desarrollo histórico

#### Época de la Pretecnología

En esta época las personas trabajaban su tierra, construían sus casas, confeccionaban su ropa, elaboraban sus propias medicinas rudimentarias, y desempeñaban otras tareas, utilizando sus recursos y conocimientos limitados.

Los trabajadores de esta época padecían muchas limitaciones, pero obtuvieron satisfacciones por las cosas que lograban y por el desarrollo y refinamiento de sus aptitudes. Tenían la oportunidad de ser autosuficientes y con frecuencia trabajaban en condiciones de reto.

#### Época de la Mecanización

La época de la mecanización fue el periodo en el que las máquinas reemplazaron el trabajo del hombre por el trabajo de la máquina. En esta época tuvo lugar un suceso de particular importancia, se inició la especialización en el trabajo. A la mayoría de los trabajadores se les asignó una cantidad limitada de trabajo, con un patrón constante y repetitivo. La máquina eliminó alguno de los aspectos indeseables y

tediosos de los deberes del trabajador pero a cambio lo situaba en condiciones de trabajo poco atractivas.

### Época de la Línea de Ensamble

En la época de la línea de ensamble, la cual todavía existe, está caracterizada por el trabajo de una persona situada ante una banda de transmisión que se mueve en una línea continua, cada trabajador a lo largo de la línea desempeña el producto final.

Los trabajos que desempeña el trabajador típico en las plantas mecanizadas y de líneas de ensamble tienden a ser más especializados y repetitivos. El ritmo con el cual el trabajador desempeña su trabajo y la libertad de movimiento con frecuencia están limitadas al ritmo de trabajo de las máquinas y bandas.

Los trabajadores en las líneas de ensamble se sienten insatisfechos ya que su trabajo les niega control y significado y la atmósfera social en una planta de ensamble intensifica su sentimiento de aislamiento, ya que tienen menos oportunidades de interactuar socialmente, porque el número de personas con quienes puede haber una interacción se reduce notablemente, intensificándose los sentimientos de impotencia, insignificancia y autoenajenación.

Otro aspecto dañino puede ser el hecho de que se requieran menos aptitudes de los trabajadores para desempeñar sus trabajos. El desarrollo de las aptitudes es fuente de orgullo para el trabajador, por tanto, los trabajos que requieran poca o ninguna actividad o conocimiento se considera pertenecen al estatus bajo y no alientan el orgullo y prestigio personal.

### Época de la Automatización

Esta etapa es una continuación de las épocas anteriores, en las que se han añadido computadoras y otros medios de control a las máquinas y a las líneas de ensamble, de tal manera que el equipo y la maquinarias realizan un mayor porcentaje del trabajo en organizaciones automatizadas y las computadoras regulan el ritmo y secuencia de los sucesos.

La función que desempeña el ser humano en relación a la automatización es la de planear, programar y mantener el control y funcionamiento del equipo del que depende la automatización. Desde muchos puntos de vista, parece ser que ha mejorado la vida laboral del trabajador.

Algunos de los beneficios de la automatización para el trabajador son:

1. Trabajos más limpios y menos pesados.
2. Incrementos de la demanda de habilidades mentales y matemáticas junto con la disminución concurrente de las habilidades manuales.
3. Las asignaciones de trabajo incrementan las responsabilidades en el empleado en lugar de disminuirlas.
4. Responsabilidades del trabajo que alientan la ampliación de aptitudes.
5. Relaciones de trabajo que aumentan la interdependencia de los empleados y contribuyen a la integración de la organización.
6. Condiciones y ambiente de trabajo más agradable e interesante.
7. Mayor orgullo por el trabajo realizado, debido al fino equipo que se usa.
8. Oportunidades educativas y de experiencia valiosas para el desarrollo del personal (Harris,O.J.,1980)

A través del tiempo el impacto de la tecnología ha sido trascendental, implicando cambios radicales en el comportamiento tanto de las organizaciones en su conjunto como en los hábitos, maneras y costumbres individuales.

En un inicio, parece ser que la tecnología propició condiciones negativas para los trabajadores, sentimientos de impotencia, insignificancia y enajenación. Sin embargo, en la actualidad ha traído consigo condiciones laborales más agradables e interesantes oportunidades de capacitación y desarrollo.

En seguida revisaremos algunas de las aportaciones de la nueva tecnología a la productividad y bienestar de las organizaciones.

### **Aplicación de la Tecnología**

Son muchas las técnicas de mejoramiento de la productividad que dependen de manera fundamental de las aportaciones de la nueva tecnología.

Sumanth (1990), ha identificado once técnicas de mejoramiento de la productividad que dependen fuertemente de nuevas tecnologías, considerando a la tecnología como la aplicación de nuevo(s) método(s) científico(s) para manejar problemas técnicos específicos.

1. Diseño ayudado por computadora CAD
2. Manufactura ayudada por computadora CAM
3. Manufactura integrada por computadora CIM

4. Robótica
5. Tecnología Láser
6. Tecnología energética
7. Tecnología de grupos
8. Graficación por computadora
9. Administración del mantenimiento
10. Reconstrucción de maquinaria vieja
11. Tecnología de conservación de la energía

### 1. Diseño ayudado por computadora CAD

Se refiere al diseño de productos, procesos o sistemas con la ayuda de una computadora. En un principio, el CAD se aplicaba al diseño de componentes, subensambles y productos en empresas orientadas a la manufactura, es especialmente útil al manejar una geometría compleja y partes internas en tres dimensiones.

### 2. Manufactura ayudada por computadora CAM

La manufactura ayudada por computadora CAM incluye el uso de una computadora para diseñar y controlar el proceso de fabricación. Reemplaza muchos diseños manuales y muchas funciones de control en la manufactura. Algunas áreas representativas de la aplicación de CAM son:

- \* Balanceo de líneas
- \* Programación de las máquinas de cargado
- \* Programación de partes
- \* Control de inventarios (MRP computarizado)
- \* Planeación de la capacidad
- \* Programación de los operadores
- \* Inspección automatizada.

### 3. Manufactura integrada por computadora

La manufactura integrada por computadora CIM es un sistema CAD/CAM totalmente integrado que proporciona ayuda computacional desde la comercialización hasta la distribución del producto. Abarca varias funciones, incluyendo el orden de entrada, lista de materiales de procesamiento, control de inventario y planeación de requerimiento de materiales automatización del diseño,



que incluye el dibujo, el diseño y la simulación; planeación de manufactura, que incluye planeación de procesos, rutas y jerarquización, diseño de herramientas y programación de componentes, y control de piso en la planta como control numérico, automatización de ensamble, pruebas y automatización de procesos.

#### 4. Robótica

La robótica es una técnica que usa robots y que se encuentra en una etapa de desarrollo rápido. Un robot industrial, es un dispositivo de automatización para propósitos generales. En la actualidad, el robot industrial, por lo general, es un brazo mecánico y no un "ser humano mecánico".

#### 5. Tecnología Láser

La tecnología láser incluye el uso de un rayo láser (Light Amplification by Stimulate Emission of Radiation) para generar energía de calor que puede utilizarse de muy diversas maneras.

Una de las primeras aplicaciones de la tecnología láser fue en el cortado de metales o en el perforado, pero su aplicación se extendió a la soldadura, endurecimiento, aleaciones y revestimientos de acero inoxidable y a inspección ayudada por láser

#### 6. Tecnología de la Energía

La tecnología de la energía, implica el uso de nuevas fuentes de energía. Por ejemplo, el uso de energía química solar, energía geotérmica y energía de hidrógeno.

#### 7. Tecnología de Grupos

La tecnología de grupos incluye la organización y la planeación de la producción por lotes de componentes que tienen algunas similitudes geométricas y de secuencia en el proceso.

La producción en lotes pequeños tiene la desventaja inherente de pérdida de tiempo de producción debida a numerosas preparaciones de las máquinas y la consecuente pérdida de tiempo debida al arranque.

## 8. Gráficas por computadora

Básicamente incluyen el uso de una computadora para generar gráficas de objetos en la pantalla de un monitor. Estas gráficas son tales que el objeto creado en la pantalla puede mostrarse en tres dimensiones.

El diseño ayudado por computadora CAD y CAM es quizá la aplicación más conocida de la tecnología de gráficas por computadora.

## 9. Administración del mantenimiento

La administración del mantenimiento es un enfoque formal al mantenimiento de la maquinaria y equipo disponibles actualmente para ayudar a que funcionen de acuerdo a las características de funcionamiento y confiabilidad. Es herramienta administrativa que con frecuencia se descuida pero puede ser un medio muy efectivo de disminuir los costos de mantenimiento y aumentar la productividad

## 10. Reconstrucción de maquinaria

Esta técnica se refiere a la reconstrucción de maquinaria en donde la remodelación se hace en forma metódica. Las empresas que tienen una administración participativa, con círculos de calidad por ejemplo, pueden llevar a cabo el rediseño de su maquinaria y herramental.

## 11. Tecnología para la conservación de la energía

Esta técnica esta más abocada a hacer un mejor uso de la energía existente en una empresa en cualquier momento dado. El objetivo es minimizar el consumo de energía en todas sus formas sin disminuir la cantidad o calidad de la producción.

La gran mayoría de las aportaciones de la nueva tecnología están basadas en la aplicación de la computadora, la cual puede procesar y regular gran cantidad de información en un mínimo de tiempo, brindándole al ser humano la posibilidad de ocuparse de tareas más atractivas como el manejo de equipo sofisticado, y la planeación y control de los procesos.

La revisión de este capítulo nos ha permitido vislumbrar la existencia del complejo universo de variables que intervienen en la productividad de los negocios. Dada su magnitud considero poco práctico tratar de intervenirlas en forma completa e inmediata, me parece más conveniente, como primer paso, realizar un diagnóstico para establecer como se encuentra el negocio en-relación con lo que se desea de él.

FALTA PAGINA

No. 21

## II.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

En la actualidad el manejo de la información ha adquirido una importancia crucial y su uso con la tecnología apropiada representa para las empresa el ubicarse en un lugar prominente en el mercado.

Sin duda, toda empresa que ambicione participar en el mercado actual deberá utilizar como punta de lanza sus sistemas de información como parte de su gestión y mejora continua.

Con los modernos sistemas de información computarizados, la información correspondiente a las diferentes áreas de una empresa, ya sea ventas, producción o recursos humanos, etc., se ingresa, procesa, almacena y transforma, todo ésto con el objeto de ponerla al servicio de la planeación y toma de decisiones, de tal forma que la información representa ya un recurso vital de una empresa.

Antes de seguir adelante veamos lo que entendemos por información.

### II.2.1 Concepto de información

De acuerdo con Murdik (1990): *“La información (en las ciencias de la conducta) es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción. Se distingue de los datos porque éstos no son estímulos de la acción, sino simplemente cadenas de caracteres o patrones sin interpretar. Por ejemplo, los símbolos (datos) guardados en un archivo o en una base de datos. La salida impresa de una computadora que un gerente lee pero cuyo significado no puede interpretar por no estar organizados, las cifras caen en la categoría de datos. Por el contrario, un análisis organizado de ventas o una línea gráfica de las tendencia de costos influirán en el comportamiento del gerente y, por lo mismo, son información cuando se somete a su consideración... puede definirse ulteriormente como datos organizados que reducen la incertidumbre en el momento de tomar decisiones”*.

El manejo tecnológico de la información y la propia necesidad de las empresas por establecer certidumbre en las decisiones que se toman, ha favorecido al desarrollo e implantación de sistemas de información que no sólo ofrezcan un banco de datos, sino de un verdadero sistema para toma de decisiones que coadyuve a la optimización de los recursos y al incremento de la calidad de los bienes y/o servicios.

Establecer un sistema de información computarizado es una decisión fundamental, en virtud de lo cual debe ser tomada con base a un análisis cuidadoso de las diferentes alternativas y con la participación de todas las áreas de una empresa, a fin de tomar en cuenta todos los aspectos tanto internos como externos a la organización.

De acuerdo con Mudrik (1990) para implantar un sistema de información en una empresa se deberán cumplir varios requisitos:

**Primero.** Ha de haber un sistema administrativo: la estructura organizacional, los objetivos y operaciones de la empresa, los procedimientos gerenciales de planeación y control.

**Segundo.** Debe contarse con fuentes de datos internos respecto a los objetivos, recursos, transacciones y operaciones de la compañía, lo mismo que con datos referentes al ambiente y a la competencia.

**Tercero.** Es preciso tener o adquirir un sistema computacional para procesar los datos y convertirlos en información.

### **II.2.2 Proceso de desarrollo de un sistema de información**

Dicho autor propone los siguientes pasos para el desarrollo de un sistema de información.

1. Determinación de las necesidades de información
2. Identificación de los objetivos del sistema
3. Preparación del plan del sistema
4. Diseño conceptual del sistema
5. Diseño detallado del sistema
6. Documentación del sistema
7. Implantación del sistema

Dentro de las fases de desarrollo de un sistema de información, cabe destacar el que se refiere a la documentación de los procedimientos, debido a que es aquí donde prácticamente se asegurará la calidad del sistema, siendo ésta, la fase previa y fundamental para la capacitación y preparación del personal.

En los procedimientos se describirán en forma ordenada los procesos de la empresa que se verán afectados por el nuevo sistema, las responsabilidades, las actividades a realizar los criterios a seguir y los estándares a alcanzar.

Dichos documentos reflejarán la filosofía, la misión y visión de la empresa.

De acuerdo con Mudrick (1990) la documentación debe contener los siguientes elementos:

1. Políticas y normas de implantación, operación y mantenimiento del sistema
2. El diseño del sistema
3. Procedimientos para la instalación del sistema
4. Procedimientos para la operación
5. Procedimientos para mantener el sistema

El proceso del desarrollo de sistemas se pueden apreciar mejor en el esquema que se presenta en seguida.

### **II.2.3 Proceso de Implantación**

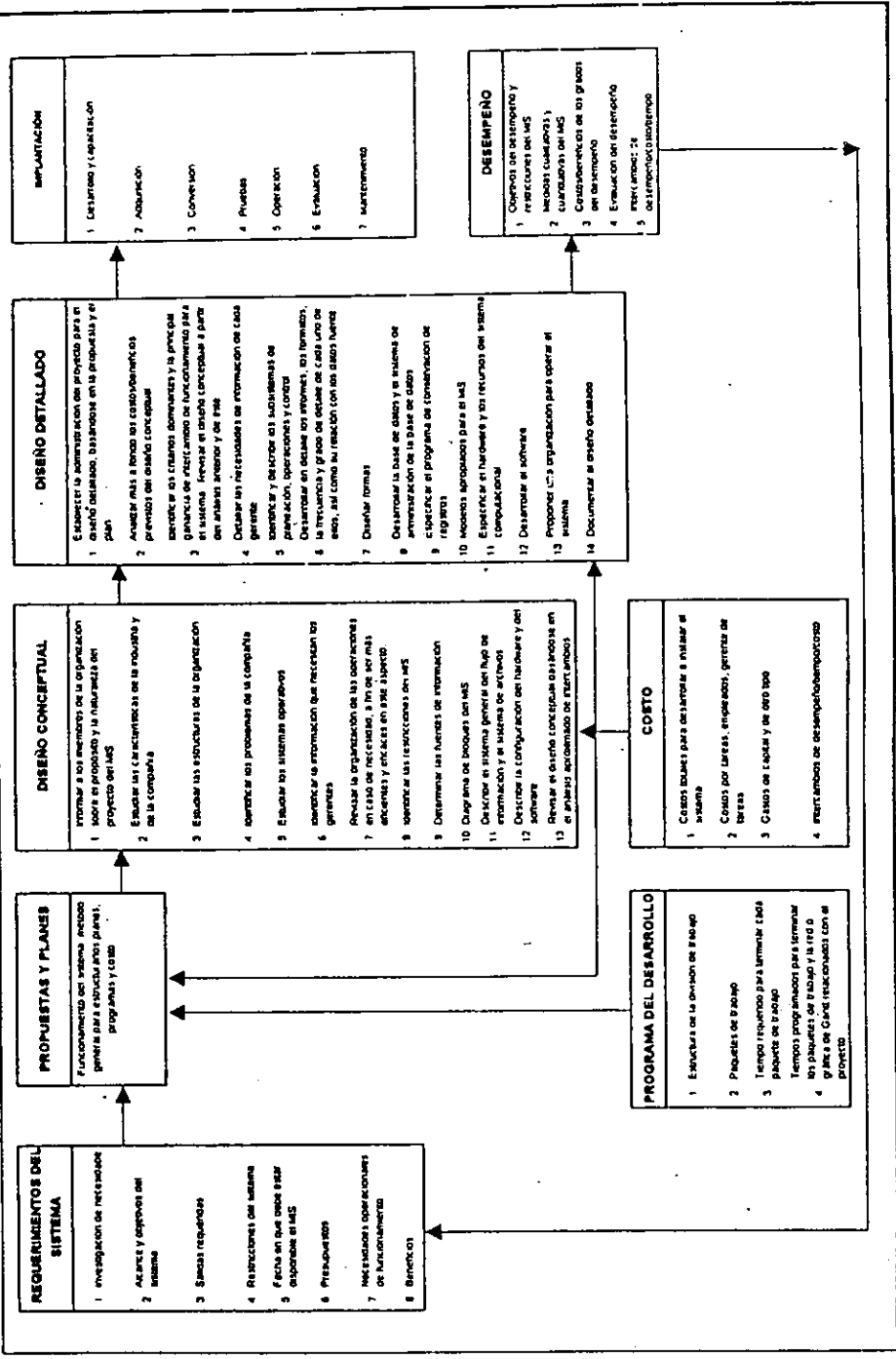
La etapa de implantación es la culminación de las etapas previas de planeación y diseño, esto es llevar a la práctica los proyectos y programas preparados con anterioridad.

Murdick (1990) propone los siguientes pasos para la implantación de un sistema:

1. Desarrollo y capacitación de la organización
2. Adquisición
3. Conversión
4. Pruebas
5. Operación
6. Evaluación
7. Mantenimiento

1. El **desarrollo organizacional** significa preparar la empresa para el cambio. Quizá se necesiten nuevas actitudes. Es preciso que los empleados deseen el cambio en vez de resistirse a él. La **capacitación** es una extensión del desarrollo organizacional tendiente a mejorar los aspectos técnicos, lo mismo que las habilidades interpersonales.

**Desarrollo e implantación de un Sistema de Información**



2. La **adquisición** se refiere a la obtención de todos los componentes del sistema de información administrativa, lo cual incluye cosas como el hardware, el software y el personal.

3. La **conversión** es la transición de un sistema antiguo a otro nuevo. Las diferentes maneras para realizar la conversión son: 1) instalar un sistema en una compañía nueva, 2) discontinuar el viejo e introducir el nuevo, 3) introducir gradualmente el nuevo sistema de una sola vez, 4) introducirlo paulatinamente lugar por lugar, 5) operar el antiguo y nuevo sistema en paralelo, hacer la transición cuando el sistema de información administrativa esté funcionando de manera satisfactoria y 6) hacer la conversión al nuevo sistema conforme avance el diseño.

4. Antes de la conversión, hay que probar los componentes del sistema, después de ella, se llevan a cabo varias **pruebas** para verificar el sistema global de información administrativa.

5. Una vez finalizadas las pruebas, el sistema se pone en **operación normal**.

6. Cuando el sistema ha estado funcionando sin problemas un breve periodo, conviene **evaluarlo** para determinar 1) si cumple con las especificaciones de desempeño, 2) el nivel de beneficios en relación con los costos y 3) si se han hecho cambios en el diseño. La evaluación del sistema de información administrativa es difícil, pero debe realizarse.

7. El **mantenimiento** es la actividad constante de revisar, corregir y actualizar el sistema de información administrativa. La responsabilidad deberá recaer en una persona o comité, no en individuos sin coordinación. El mantenimiento continua hasta que termina el ciclo de vida del sistema. Tal vez el mantenimiento no resulte adecuado cuando se acumulen los cambios organizacionales, tecnológicos o ambientales. En este momento habrá que desarrollar un sistema enteramente nuevo, así comienza el nuevo ciclo de vida.

Esta breve revisión de los pasos implicados en el proceso de implantación de un nuevo sistema de información nos permite en cierta manera visualizar los recursos que intervienen y que se ponen en juego: los tecnológicos (equipo y programas); los administrativos (organización de puestos y procedimientos); pero sobre todo, aquel que sin duda es el motor de todos los demás, el recurso humano, y el cual interviene antes, durante y después del proceso.



De los pasos propuestos por Mudrik (1990), en Publicidad S.A., aunque no siempre en el mismo orden, si se llevaron a cabo todos los enunciados.

Cabe señalar que uno de los aspectos que ha tenido singular relevancia son los procesos humanos implicados, desde la determinación de la necesidad de nuevos sistemas, las propuestas de solución, el desarrollo, implantación, el seguimiento, en todas y cada una de estas etapas se ha requerido el trabajo en equipo. En este marco, las acciones de Capacitación llevadas a cabo han tenido una gran importancia, proporcionado los conocimientos y habilidades que han contribuido al cambio de la empresa.

A Publicidad S.A., ingresé cuando el sistema de información SIPI, ya había sido adquirido, no obstante, desde un inicio he intervenido en la preparación y organización de los cursos sobre el sistema, dirigidos al propio grupo de implementación. Cabe hacer mención, que paulatinamente se ha formado un grupo de especialistas cada vez más capaz y menos dependiente de los técnicos extranjeros, al cual se le ha proporcionado capacitación tanto en aspectos técnicos como administrativos. Posteriormente y con mayor fuerza la capacitación se ha dirigido a los usuarios de los propios sistemas desarrollados por el Grupo de Implementación del Sistema SIPI.

## II.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL

A fin de proceder adecuadamente en la introducción de cambios en las empresas, debemos comprender que el cambio es un fenómeno universal, siempre presente en la vida. Por lo tanto es fundamental conocer su proceso para percibirlo, planearlo, y controlarlo en beneficio de la organización. En este capítulo trataremos de esclarecer un tanto el problema de la resistencia al cambio, el proceso implicado en él y el papel que desempeña el aprendizaje en el cambio organizacional.

De acuerdo a Hersey y Blanchard (1981), existen 4 principales niveles de cambio en las personas:

1. Cambios en el conocimiento
2. Cambios de actitud
3. Cambios en la conducta individual
4. Cambios en el desempeño de grupos u organizaciones

Los cambios en el conocimiento son los más fáciles de lograr; pudiendo llevarse a cabo con sólo leer un libro o de haber escuchado alguna información nueva.

El cambio de actitud difiere del correspondiente al conocimiento en que emocionalmente están cargadas de manera positiva o negativa.

Los cambios en la conducta parecen ser todavía más difíciles de lograr, una persona puede saber como hacer alguna función y además lo quiere y desea, sin embargo el llevarla a la práctica implica deshacerse de patrones anteriormente usados y arraigados que es más difícil de desaprender.

El cambio a nivel colectivo es todavía más difícil de lograr. En este nivel se están tratando de alterar las costumbres, los usos y las tradiciones que se han desarrollado a través de los años.

Si a nivel individual el cambio implica una serie de resistencias difíciles de vencer, a nivel grupal parece ser que crece su magnitud.

### II.3.1 Resistencia al Cambio

Ante cualquier cambio los organismos emiten una serie de reacciones adaptativas y/o en su caso defensivas, en el ámbito laboral el comportamiento humano es similar, cuando los cambios son percibidos como una amenaza son recibidos con rechazo.

*“El progreso industrial encuentra uno de sus mayores obstáculos en la frecuente resistencia que administración y trabajadores oponen al cambio de cualquier tipo. Esto se nota especialmente cuando se introduce el cambio sin ninguna noticia o explicación previa para quienes va a afectar. Suelen ser objeto de ataque incluso innovaciones obviamente ventajosas. Cuando los cambios amenazan a la posición o a la seguridad de los trabajadores o de la administración, de seguro que la reacción será rápida y violentamente negativa. En aquellas organizaciones donde existe inseguridad para el empleado y el supervisor, incluso revisiones menores de la política o de los procedimientos causarán entre los individuos y los grupos reacciones profundamente perturbadoras. Se hace un esfuerzo por impedir la introducción de los nuevos métodos o se les desacredita una vez impuestos y se obliga a su eliminación”. Robert N. Mc. Murry (1947)*

Zander Alvin (1950) retomando algunos conceptos de la Psicoterapia, desarrollados en la investigación de la resistencia que muestran los pacientes ante la necesidad de cambio por nuevos patrones de conducta, enumeró seis condiciones por las cuales generalmente se suele provocar resistencia en las organizaciones.

1. Cuando la naturaleza del cambio no es evidente para la gente sobre la cual va a influir. Generalmente a quienes no les gusta su trabajo rechazan en mayor grado cualquier ambigüedad en un cambio propuesto. Desean saber con exactitud que deben hacer, para asegurarse así de que evitarán los aspectos desagradables de sus trabajos.
2. Cuando existe ambigüedad sobre los efectos en el trabajo que el cambio va a traer. Algunos trabajadores pueden considerar que el cambio se debe a que han trabajado mal, mientras que otros pueden creer que va a desaparecer su oficina y otros más que perderán parte de su poder y control.
3. Cuando las personas influidas se ven aprisionadas en un conflicto entre fuerzas que los impulsan a realizar el cambio y fuerzas poderosas que se los impiden.

4. Cabe esperar resistencia en la medida en que las personas influidas por el cambio se ven presionadas a realizarlo; disminuirá en la medida en que esas mismas personas puedan participar en la naturaleza y dirección del cambio.
5. Cuando el cambio se realiza por razones personales y no por una necesidad de la empresa.
6. Si el cambio pasa por alto instituciones o costumbres del grupo ya establecidas.

Ordoñez (1988) enumera dos grandes tipos de razones para explicar la resistencia al cambio, cuando esta se refiere a la introducción de nueva tecnología., señala: *En primer lugar la innovación tecnológica se percibe como una amenaza de pérdida de empleos.....*

*En segundo lugar, el desarrollo tecnológico requiere nuevas cualificaciones profesionales, genera lagunas formativas, exige polivalencia y multifuncionalidad, descalifica un sólo tipo de experiencia empírica despreciando conocimientos y habilidades adquiridas con esfuerzo, la propia identidad profesional obtenida en las escuelas técnicas o en la universidad, no es sólo que se anquilose o que se generen profundos vacíos, sino que además tiene que evolucionar en permanente adaptación a las innovaciones tecnológicas durante el transcurso de la vida laboral. La innovación tecnológica exige un continuo proceso de aprender y desaprender durante toda la vida.*

Murdick (1990) resume algunas de las razones por las cuales la gente se resiste a la introducción de Sistemas de Información:

1. Amenaza contra el status: Los supervisores piensan que se convertirán en simples técnicos en el nuevo sistema.
2. Amenaza económica: la automatización del trabajo pone al empleado en una posición de vigilancia y con menor sueldo, o bien la deja sin trabajo.
3. Complejidad del trabajo: el supervisor debe contratar y vigilar nuevos tipos de especialistas técnicos.
4. Inseguridad: la alta gerencia se ve privada de información "personal" y depende de la salida de la computadora.
5. Las relaciones entre supervisor y subordinado cambia a medida que el nuevo sistema produce otros equilibrios de poder.

6. Grados más altos de habilidad analítica.
7. Aumenta la presión del tiempo: el sistema de información exige una acción coordinada y suministra la información para conseguirlo.

Debido a que la capacitación implica también la transformación de la organización y del comportamiento de sus integrantes, puede generar ciertas resistencias.

Arias G. (1994) menciona algunas razones por las cuales la capacitación puede generar resistencia.

1. Que no se vean claramente las razones para cambiar.
2. Que los métodos propuestos no se perciban claramente como el remedio para los males existentes.
3. Que los cambios se perciban como una amenaza a las necesidades psicológicas y sociales.
4. Que el cambio implique órdenes superiores.
5. Que acarree mayor esfuerzo, tiempo, atención y energía sin visualizar los beneficios.
6. Cuando implica duda en cuanto a sus capacidades para lograr el éxito.
7. Cuando se pone en tela de juicio el status de los jefes.
8. Cuando implica amenaza a la seguridad económica.
9. Cuando significa cierto amago a premisas culturales: valores, normas, costumbres, ritos, etc.

Hasta aquí nuestra revisión parece indicar que el origen de la resistencia al cambio en general se puede ubicar en el miedo, cuando se amenaza la seguridad, la posición o el control en el grupo y se agudiza cuando se introduce sin explicación alguna o cuando se da como una orden superior y/o personal.

Para complementar el presente cuadro conviene mencionar la distinción que hacen algunos autores entre el cambio técnico y el cambio social.

De acuerdo a Lawrence R. Paul (1969) el cambio no implica sólo aspectos técnicos, sino también sociales. *“El aspecto técnico del cambio consiste en llevar a cabo una modificación mensurable en las rutas físicas del trabajo. El aspecto social se refiere a la manera en que aquellos afectados por el cambio piensan que se alterarán sus relaciones en la organización”*.

Con base en sus investigaciones con obreros, este autor llegó a las siguientes consideraciones sobre el problema de la resistencia al cambio:

1. La clave estriba en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Los empleados no suelen oponerse al cambio técnico, sino al social, al cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompaña al cambio técnico.
2. Suele crearse resistencia, debido a ciertos puntos y actitudes ciegos que, los especialistas obtienen como resultado de estar sólo preocupados por los aspectos técnicos.
3. La administración puede dar pasos concretos para manejar constructivamente esas actitudes del personal. Esos pasos incluyen hacer hincapié en las nuevas normas de ejecución para los especialistas, animarlos a pensar de un modo distinto y hacerlos comprender que las señales de resistencia pueden servir como advertencias prácticas para dirigir y dar ritmo a los cambios tecnológicos.
4. Al igual que el dolor, la resistencia no revela qué está mal, sino que algo está mal. Y tan poca lógica tiende a vencer esa resistencia, como tomar una píldora sin diagnosticar el mal que se sufre; por ende, cuando surge resistencia, es tiempo de escuchar cuidadosamente, para descubrir en que consiste el problema.
5. La participación puede ayudar a que se acepte un cambio. Sin embargo, nunca funcionará mientras se tome como un recurso para lograr que la gente haga lo que de ella se pide. La participación real se basa en el respeto, y no se logra éste simplemente tratando, sino cuando el especialista se enfrenta a la realidad y acepta que necesita la contribución de los obreros.

### **II.3.2 Proceso general del cambio**

El cambio implica una transformación importante en el comportamiento de las personas y en la propia organización, por lo cual trataremos de esclarecer algunos de sus elementos fundamentales.

Sin duda uno de los pioneros en el análisis de la dinámica de los grupos fue Lewin (1947). Este autor consideraba que el estudio para efectuar cambios se inicia con el análisis de las condiciones en que no hay cambio es decir un estado de equilibrio, a un estado comparable al de un río cuya corriente lleva una cierta velocidad en un tiempo determinado. Todo cambio social es comparable a un cambio de velocidad o de dirección de la corriente de ese río, veamos sus aportaciones más relevantes.

### Teoría del Cambio de Kurt Lewin.

Algunas de las conclusiones a las que llegó como resultado de sus estudios son las siguientes:

- a) La potencia de los factores dinámicos cuya tendencia es reducir ese estándar o esa vida social, debe ser igual y opuesta a la potencia de los factores dinámicos cuya tendencia es subir ese nivel. La resultante de las fuerzas en la línea de equilibrio, por consiguiente debe ser cero.
- b) Puesto que es preciso dar por sentado que la potencia de las fuerzas sociales muestra siempre variaciones, en el equilibrio casi fijo se presupone que las fuerzas opuestas a elevar el estándar, aumentan en función de la magnitud de su elevación y que las fuerzas que se oponen a bajarlo, aumentan (o permanecen constantes) en función de la magnitud de la baja.
- c) Es posible cambiar la potencia de las fuerzas dinámicas opuestas sin cambiar el nivel de la conducta social. En este caso, la tensión (el grado de conflicto) aumenta.

### Métodos para cambiar los niveles de Conducta

Lewin propone dos maneras de cambiar un estado de equilibrio casi fijo.

El primero consiste en aumentar las fuerzas dinámicas en el sentido deseado y el segundo, disminuyendo las que se oponen a él.

En ambos casos el equilibrio podría cambiar y tener el mismo nivel nuevo. Sin embargo, el efecto secundario sería diferente.

En el primer caso, el proceso del nuevo nivel se vería acompañado de un estado de tensión relativamente elevado; y en el segundo caso, de un estado de tensión relativamente bajo. Y puesto que el aumento en la tensión, arriba de un cierto grado, ha de corresponder una agresividad mayor, emotividad mayor y menor poder

constructivo, es evidente que, como regla general, el segundo método tiene que ser preferible al de presiones intensas.

### Hábitos sociales y Estándares de grupos

De acuerdo con Lewin, muchos hábitos sociales están vinculados con la relación existente entre los individuos y ciertos estándares de grupos. Una persona P quizá difiera de su nivel personal de conducta ( $N_p$ ) respecto del que representa a los estándares de grupo ( $N_g$ ) en un cierto grado. Si la persona trata de diferir demasiado del grupo, se tropezará con serias dificultades, sería blanco de burlas, se le trataría con severidad, hasta podría llegar a ser despedida del grupo.

Las experiencias en el adiestramiento directivo parecen indicar que para lograr un cambio colectivo, es más efectivo si se trabaja con los individuos formados en grupos que cambiar primero a cualquiera de ellos separadamente y luego juntarlos. Mientras los estándares de grupos permanezcan sin cambio, el individuo se opondrá a ellos más intensamente cuanto más se aleje de los estándares del grupo. Si estos mismos cambian (en el mismo sentido que los del individuo), se elimina la resistencia debido a las relaciones entre el individuo y el estándar de grupo.

### Los cambios como procedimiento de tres etapas:

Descongelamiento, reemplazo y congelamiento de los estándares grupales.

*“Un cambio hacia un nivel más elevado de ejecución del grupo tiene a menudo corta existencia; después de “un golpe en el brazo”, la vida del grupo retorna pronto a su nivel previo. Esto indica que no es suficiente definir el objetivo de un cambio planificado en la ejecución del grupo como el alcance de un nivel diferente. La permanencia del nuevo nivel, o durante un período deseado, debe incluirse en el objetivo. Un cambio exitoso incluye en consecuencia tres aspectos: descongelamiento (si es necesario) del nivel presente  $N_1$ , desplazamiento hacia el nuevo nivel  $N_2$  y congelamiento de la vida grupal en el nuevo nivel. Puesto que cualquier nivel está determinado por un campo de fuerza, la permanencia implica que el nuevo campo de fuerza se realice relativamente seguro contra el cambio”.*

En síntesis Lewin consideraba que para efectuar un cambio en algún sistema social se debía considerar el equilibrio dinámico o de factores que operan en sentidos opuestos. Por lo tanto si se desea efectuar algún cambio en dicho equilibrio se podrá realizar de cualquiera de las siguientes 2 maneras:



- a) Incrementando o disminuyendo los factores dinámicos -fuerzas impulsoras del cambio; o
- b) Disminuyendo las fuerzas restrictivas que se oponen al cambio.

Para Lewin la segunda opción es más recomendable, ya que la primera generalmente va acompañada con un aumento en las tensiones y/o agresividad en el sistema social afectado.

Algunos otros autores que han retomado conceptos desarrollados en la psicoterapia para aplicarlos en las organizaciones. Lippitt R, Watson J y Westley B, (1958), tomando como base la teoría de Campo Lewin y el procedimiento de la Psicoterapia, en la cual un psicoterapeuta establece una relación de apoyo con sus pacientes a fin de ayudarlos a cambiar su personalidad en una dirección que los clínicos consideran como de mayor integración, menos conflicto interno y más madura, proponen 5 fases generales para realizar un cambio planeado:

#### **Los cambios como procedimiento de cinco fases**

1. Determinación de la necesidad de efectuar cambios "DESCONGELAMIENTO".
2. Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.
3. Operaciones tendientes a realizar los cambios:
  - Diagnostico del problema
  - Estudio de Alternativas
  - Transformación
4. Generalización y estabilización de los cambios "CONGELAMIENTO".
5. Manera de terminar las relaciones.

#### **1a. FASE: Determinación de la necesidad de efectuar cambios**

Antes de iniciar un cambio planeado es necesario traducir las dificultades que sufre el organismo en el deseo de efectuar el cambio y de buscar ayuda fuera del mismo.

La conciencia de que existen problemas, no se convierte automáticamente en el deseo de efectuar cambios. En primer lugar debe haber cierto grado de confianza en la posibilidad de lograr un estado de cosas más convenientes.

El descongelamiento puede operar a través de cualquiera de tres maneras:

- a) Que un Agente de Cambio (GESTOR DEL CAMBIO) ofrezca su ayuda al organismo; o bien de pasos tendiente a estimular la conciencia de la dificultad.
- b) Que un tercero que tiene relaciones tanto con el organismo con dificultades como con el Agente de Cambio, los ponga en contacto.
- c) Que un organismo o empresa se da cuenta de sus propias dificultades, y ella misma busca ayuda de una fuente externa.

## 2a. FASE: Implantar los vínculos referentes al cambio

Se refiere a la forma como el organismo-cliente percibe al Agente de Cambio. Las primeras impresiones son fundamentales, principalmente en lo que respecta al concepto que el organismo-cliente formula sobre la aptitud para ayudar del Agente de Cambio. A menudo en el coro de una empresa parece pedir que se le den garantías de que el cambio potencial difiere suficientemente de su sistema, para poder acreditar (al gestor) como realmente experto; y que sin embargo, al mismo tiempo sea completamente comprensible y asequible.

Otro aspecto es la conciencia de la responsabilidad del organismo-cliente con el cambio. Es preciso que el cliente no sólo capte bien el acuerdo celebrado, sino que, por lo menos, esté conforme con él. Frecuentemente, se piensa que el trámite del cambio es más fácil y rápido de lo que realmente puede ser. El éxito o el fracaso de casi todos los proyectos de cambios depende intensamente de la calidad y de la viabilidad de las relaciones entre el gestor y el organismo del cliente.

## 3a. FASE: Operaciones tendientes a realizar el cambio

Esta fase es subdividida en tres subfases:

- 3.1. Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente. Aquí él colabora con el gestor para formular el diagnóstico. Al recopilarse los datos probablemente el problema se vea intrincado y polifacético. Este es el punto en que los intereses creados (grupos o sectores) se dan cuenta de la amenaza relacionada al cambio; y sus reacciones defensivas pueden echar por tierra la colaboración entre el cliente y el gestor del cambio:

- El cliente puede desistir y renunciar al cambio
  - Puede ser hostil y/o rechazar los diagnósticos que formule, aunque aparentemente siga colaborando con el gestor.
- 3.2. Estudio de rutas optativas; determinación de metas y propósitos de actuación. Un problema que a menudo se revela en esta fase, es la inquietud acerca de la torpeza o del fracaso al intentar nuevas normas de conducta o nuevos procedimientos técnicos. Estas inquietudes pueden moderarse aportando medios para que el cliente ensaye antes de que se adopten en forma permanente, adquiriendo confianza en su aptitud para hacer lo que se espera de él.
- 3.3. Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio. El éxito o fracaso se determinará por el grado en que la ineficiencia o tensión interna inicial de la empresa se aminora y se logra recuperar la eficiencia funcional.

En algunos casos en que los organismos están imposibilitados para descubrir cuáles son realmente los resultados de sus gestiones para el cambio y, por lo tanto, quizá ignore si debe seguir llevándolas a cabo, modificarlas o desistir totalmente de ellas. En ocasiones, cuando el organismo-cliente no recibe información sobre las consecuencias de sus trabajos para efectuar el cambio, las interpreta como señal de fracaso y se desiste, aunque los trabajos en realidad produzcan precisamente los resultados apetecidos.

#### 4a. FASE: Generalización y estabilización del cambio

Una cuestión importante sobre el cambio es que cuando éste se logra, siga constituyendo una característica estable y permanente del organismo. Frecuentemente el cambio que ha sido fruto de un esfuerzo afanoso, tiende a desaparecer después de que éste cesa; y el organismo que quería el cambio, regresa, en vez de sostenerlo, a sus formas antiguas.

Por regla general se necesitan tipos directos de valoración positiva y de apreciación, la conformación debe venir en forma de datos objetivamente significativos; pudiendo rechazarse cambios convenientes a causa de razones insuficientes, simplemente porque no se presentan medios adecuados de valorar, y porque los interesados dan por hecho que la falta de valoración significa valoración deficiente.

## 5a. FASE: Realización de las relaciones finales

Las relaciones relativas a los cambios pueden llegar a su fin en cualquiera de las fases anteriores y los problemas suscitados dependen a menudo del punto en que quedaron terminados.

Una cuestión importante es la dependencia de la fase final. Si el organismo ha llegado a depender intensamente del gestor del cambio es normal que la terminación sea penosa. En ocasiones se recomienda formar un sustituto del gestor de cambio en la estructura permanente del organismo del cliente.

Como anteriormente hemos dicho, el cambio implica un proceso complejo, por lo cual antes de tratar de iniciar un cambio en una organización, es recomendable identificar aquellos factores que dicho cambio tiene a su favor (fuerzas impulsoras) y aquellos factores que tiene en su contra (fuerzas restrictivas).

Hersey y Blanchard (1981) sugieren algunas pautas a seguir al realizar un análisis del campo de fuerza para desarrollar una estrategia de cambio:

- Si las fuerzas impulsoras exceden en mucho a las fuerzas restrictivas en cuanto a su poder y frecuencia en una situación específica de cambio, es recomendable darles un mayor impulso y superar las fuerzas restrictivas
- Si las fuerzas restrictivas son más fuertes que las impulsoras se podrían tomar varias decisiones:

Primero.- Abandonar el intento de cambio, por identificar que sería muy difícil introducirlo.

Segundo.- Tratar de introducir el cambio, manteniendo las fuerzas impulsoras en la situación, al mismo tiempo que se trata de cambiar, una a una, las fuerzas restrictivas por fuerzas impulsoras o de inmovilizarlas de alguna manera para que ya no influyan en la situación.

Tercero.- Si las dos fuerzas son aproximadamente iguales, es pertinente empezar promoviendo las fuerzas impulsoras y, al mismo tiempo tratar de convertir o inmovilizar algunas o todas las restricciones.

- Dado que el descongelamiento es motivar y hacer que la gente este dispuesta a aceptar el cambio, rompiendo con las costumbres y tradiciones -con el antiguo modo de hacer las cosas- En términos del análisis del campo de fuerzas, el descongelamiento ocurre cuando se incrementan las fuerzas impulsoras o cuando decremantan las restrictivas que se resisten al cambio.

- Una vez que la gente esta motivada a cambiar, el grupo esta en condiciones de aceptar nuevas normas de conducta. Este proceso puede ocurrir mediante dos mecanismos: La identificación y la incorporación. La identificación ocurre cuando se cuenta con modelos de los que pueden aprender nuevas normas de conducta identificándose y tratando de parecerse a ellos. La incorporación ocurre cuando se coloca a la gente en una situación que les exige nuevas conductas para tener éxito en sus nuevas responsabilidades.
- Recongelar el proceso es integrar la conducta adquirida a la personalidad de los individuos. En caso de que se haya aprendido por IDENTIFICACIÓN, solo persistirá en tanto exista la relación con el modelo original de influencia o con sustitutos. En cambio se realizó por INCORPORACIÓN es más fácil volver a congelarla porque su aprendizaje fue introduciéndose naturalmente dentro de la personalidad del individuo. Es importante que el individuo involucrado en el proceso de cambio se encuentre en un medio que esté reforzando el cambio deseado. El efecto de muchos programas de capacitación ha sido poco duradero cuando la persona regresa a un ambiente donde los nuevos modelos no se respaldan o, peor aún, cuando es hostil a ellos.

La revisión de la presente sección nos ha permitido identificar las fases fundamentales del proceso de cambio, independientemente del modelo que se desee tomar. Existe una fase inicial cuyo objetivo es preparar las condiciones para que la gente acepte el cambio. Una segunda fase, en la cual se pretende llevar a la gente a nuevo nivel de conducta, que implica aprender nuevas normas y estándares de actuación. Finalmente, una etapa de congelamiento del nuevo nivel de actuación, de importancia vital, ya que es aquí donde se fortalecerá la conducta aprendida.

Una vez que podemos identificar las principales etapas implicadas en el proceso de cambio, veamos algunas de las sugerencias que nos mencionan algunos autores para disminuir la resistencia a la aceptación del mismo.

#### Acciones para disminuir la resistencia al cambio

Zander ( 1950 ) enuncia las siguientes consideraciones útiles para hacer disminuir la resistencia al cambio.

1. Se evitará la resistencia al cambio en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por si mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos. El administrador puede usar la naturaleza de la resistencia como indicador de qué la provoca. Le será muy útil

cómo síntoma si diagnostica la causa que la provoca cuando esta ocurriendo, y no inhibirla de inmediato.

2. Es importante eliminar la presión si la hay. Una persona aceptará actitudes nuevas sólo si se le da oportunidad de revisar a fondo su actitud original. Las sesiones de grupo en que las personas pueden expresarse a gusto, puede ayudar a disminuir la tensión, inmediatamente después se podrá dedicar tiempo a realizar un examen razonable de lo que podrá hacer. "En una llanta sólo pude introducirse aire nuevo cuando todo el viejo ha salido".
3. Habrá menos resistencia si el grupo participa en tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo el cambio, cómo deberá ser éste, cómo se comportará la gente en la situación cambiada, y otros problemas pertenecientes al área en que tienen libertad de decidir.

Habrá menos resistencia si las personas encargadas de realizar el cambio reúnen hechos que indiquen la necesidad de éste. La gente muy probablemente actuará en base a la información que reúna sobre sí misma, y no en base a la información reunida por otros y que se la transmitan a ella. Si ve con claridad que en cierta situación se necesita un cambio y que las personas sujetas al mismo están oponiéndole resistencia, se darán cuenta de esto por sí solas obteniendo los hechos que mejor "encierran" a la situación.

Arias (1994) recomienda una serie de acciones para promover el cambio y facilitar la aceptación de la capacitación.

1. Mostrar la necesidad del cambio. Emplear un método interrogativo (mayéutica) para plantear los problemas existentes en los antiguos modos de operar, auxiliándose con datos de productividad, costos, etcétera. Es necesario precaverse aquí de realizar planteamientos amenazantes; en vez de buscar información y dejar que las personas aporten ideas. Es indispensable, entonces, contar con estándares y sistemas de información.
2. Incrementar la comunicación estrecha en ambos sentidos.
3. Permitir la participación con ideas, sugerencias y decisiones.
4. Mostrar los beneficios personales y organizacionales, con datos. Las palabras se desgastan rápidamente por sí solas; por tanto, es importante apuntarlas con cifras y hechos. Nuevamente surge la necesidad de un sistema de información que incluya los indicadores adecuados. Las acciones deben ser congruentes con lo anterior.

5. Poner énfasis en la manera en que la capacitación o el cambio puede contribuir a satisfacer las necesidades psicológicas, sociales y organizacionales, se requiere un diagnóstico por lo menos aproximado de ellas y un análisis con lo anterior.
6. Presentar casos exitosos en los cuales se han seguido las recomendaciones, procedimientos o capacitación. Por ello, al principio una buena táctica es implantar sistemas a nivel reducido en unidades donde los responsables sean abiertos y colaboradores, haciendo mucha publicidad a los logros alcanzados.
7. Dar a conocer los objetivos e intenciones del cambio, respetándolos siempre. Hablar claramente de todo lo referente al asunto, sin llevar propósitos ocultos.
8. Prestar atención a la necesidad de seguridad exhibiendo las políticas respectivas que aseguren la permanencia en el empleo, los ingresos, el status, etcétera.
9. Efectuar un diagnóstico de los rasgos culturales y analizar cuáles de ellos pueden facilitar el cambio y cuáles pueden entorpecerlo, a fin de establecer las tácticas adecuadas.

Los enfoques hasta aquí revisados nos brindan ya un marco conceptual para comprender la importancia de una adecuada intervención en las organizaciones cuando se tratan procesos humanos. Finalizaremos este capítulo abordando el cambio organizacional como resultado de uno de los procesos fundamentales de estudio de la Psicología como lo es el aprendizaje.

### **II.3.3 Aprendizaje Organizacional**

Realizar un cambio organizacional invariablemente implica algún proceso de aprendizaje en el comportamiento de la organización.

De acuerdo con Swieringa J. y Wierdsma A., (1995) el aprendizaje organizacional se da de manera paralela al cambio organizacional. Aún más, el cambio organizacional es resultado del aprendizaje organizacional, entendiendo aprendizaje como un proceso cíclico de: "pensar, hacer, reflexionar y decidir" siempre y cuando no se quede a un nivel individual, sino dentro de un proceso de aprendizaje colectivo.

Afirman que los cursos organizacionales dentro de esta perspectiva, deberán estar constituidos por una serie de intervenciones en este ciclo de aprendizaje, los cuales difieren según se trate de ayudar a pensar, a hacer, a reflexionar o a decidir. Dichos cursos son el resultado de combinar: educación, capacitación, formación y

consultoría; es decir, comprende una serie de intervenciones a los que el problema que dio origen al proceso de aprendizaje unió. Si un proceso de aprendizaje organizacional no pasa por todas las etapas del ciclo de aprendizaje descrito anteriormente, éste es, si se queda en alguno de los ciclos intermedios, no será efectivo ni se obtendrá el resultado deseado.

Otra característica fundamental del aprendizaje colectivo es la formación (ayudar a reflexionar) esto es, aprender a aprender, es el examen objetivo de la propia versión de la realidad que cada quien posee: hay que verse en el espejo y retroalimentarse a cerca de las realidades de las que no estamos conscientes, los modelos de conducta colectiva, los puntos ciegos, las fantasías, las suposiciones, las percepciones, etc.

Otra de las etapas del proceso de aprendizaje colectivo es la habilidad colectiva de tomar decisiones con los otros. Decidir es una parte inseparable del proceso de reflexionar, pensar y hacer. Hacer, reflexionar y pensar tienen poco sentido si no se relacionan con una etapa de decisión. En términos educativos, la capacitación, la formación y la educación no serán muy efectivos si no se incluye también la relacionada con la asesoría (ayudar a decidir) corriendo 2 grandes riesgos:

- Los cursos no implicarán compromiso (si no se toman acuerdos no existe la obligación de aplicar lo que se ha aprendido); o bien
- Se convertirán en cursos prescriptivos, lo que sucede cuando alguien ajeno a los participantes decide qué se debe aprender y por qué.

El problema funciona como vínculo, como un enlace entre los tipos de intervención antes mencionados; es la fuerza motriz que impulsa la participación en el proceso de aprendizaje o en el curso. Las personas que han tomado parte del problema y en su solución deben participar.

El problema que origina el proceso de aprendizaje determina no sólo su propósito, sino también qué debe aprenderse: los puntos de vista, conceptos y teorías, los métodos y las técnicas, los modelos y las situaciones prácticas que deben incluirse en el programa. La fase de resolución del problema determina el ritmo de los diferentes tipos de intervención (educación, capacitación, formación y/o asesoría)

Resumiendo el enfoque de Swieringa y Wierdsma en los cursos de aprendizaje colectivo, los participantes son quienes deben decidir qué debe aprenderse: el contenido del aprendizaje. El punto de partida es el problema que da origen al proceso de aprendizaje, el instigador (el consejo directivo, los directores, el equipo gerencial sólo dicta el hacia dónde del aprendizaje: el objetivo del aprendizaje, esto es, la formulación positiva del problema; el instigador debe presentar un problema



ante el grupo que está aprendiendo en lugar de hablarle de una solución. constituyendo un enfoque adulto, más aún, es un enfoque que hace justicia a la función de cada nivel. Los participantes redefinirán el problema o descubrirán otros nuevos durante el curso; aquí el instigador deberá replantear la cuestión. Establecer qué tipo de ayuda se espera de la persona que haya sido asignada como líder del proyecto, ayuda que deberá ser materia de discusión entre el propio líder, el instigador y los participantes, es decir, debe ser el resultado de un contrato acordado colectivamente.

El objetivo de la fase del contrato es llegar a un acuerdo entre las partes implicadas, acerca de los objetivos y el contenido del curso organizacional. Las 3 principales partes de este contrato son:

- El instigador, persona que decide si se comprende o no un curso, que elige a cuál institución de capacitación se ha de invitar y, lo más importante, que define el objetivo del curso.
- Los participantes, quienes toman parte del curso y quienes a fin de cuentas deciden el contenido del mismo.
- El estaf de capacitación, conformado por quienes diseñan y llevan a cabo el curso. En especial se hace referencia al Líder del Proyecto, quien por lo general se responsabiliza, en nombre de todo el equipo, de las relaciones con las otras partes. El o ella es la encargada de la creación y el cumplimiento del contrato.

Estos autores proponen cinco fases por las que se tiene que atravesar para impartir un curso organizacional:

- Contrato inicial
- Reconocimiento colectivo del problema
- Reconocimiento individual del problema
- Planificación de la acción
- Contrato de seguimiento

Fase del Contrato Inicial. Concluye con un acuerdo entre los propios participantes, y entre los participantes y el estaf de capacitación, que permite iniciar el proceso de aprendizaje colectivo y se pude identificar mediante la fase: "Queremos aprender".

Fase de Reconocimiento Colectivo del Problema. Se llega a un acuerdo sobre lo que es indeseable en la situación presente y en la conducta actual y acerca de lo que se desea de la situación y la conducta futura; esto se traduce en la decisión de atacar el

problema: "Sabemos lo que debemos así como lo que queremos aprender y desaprender".

Fase de Reconocimiento Individual del Problema. Cada individuo llegará a estar dispuesto a trabajar en lo que respecta a su propio comportamiento y a apoyar la decisión colectiva de continuar el proceso de aprendizaje: "Quiero aprender y desaprender".

Fase de Planificación de la Acción. Se puede resumir con la siguiente frase: "Estamos de acuerdo sobre como queremos aprender".

Fase del Contrato de Seguimiento. Conjuntamente participantes e instigador llegan a las siguientes conclusiones: Estamos de acuerdo en quien puede hacer qué, quien tiene el consentimiento para ello, quién debe y desea hacerlo, y por último, quien lo hará".

En cada fase se deben tomar decisiones y cinco veces durante todo el proceso de deberá cumplir el ciclo completo de aprendizaje:

#### PENSAR - HACER - REFLEXIONAR - DECIDIR

Para poder tener una visión general del proceso de cambio en las organizaciones, revisamos algunos de los elementos fundamentales de la Teoría de Campo de Lewin, elementos que a pesar del tiempo, parecen tener todavía vigencia. Su aportación adquiere singular valor cuando se visualiza desde el nuevo punto de vista del aprendizaje organizacional, enfoque cuyos elementos se concatenan de tal forma que marcan un papel más integral para los miembros de un grupo. Desde esta perspectiva no se trata de persuadir o convencer para que los grupos acepten el cambio, más bien proporcionar las herramientas y condiciones para que ellos mismos diagnostiquen su situación, identificando lo que está sucediendo, lo que pasará si no se trata de cambiar y los obstáculos que será necesario superar. Asimismo, una vez que se ha decidido cambiar, establecer los planes y estrategias para lograr nuevos niveles de comportamiento; y finalmente a través del seguimiento llegar a una autodirección y autocontrol en un proceso completo de: Pensar - hacer - reflexionar y decidir.

En el caso de Publicidad S.A., como ya he mencionado, hasta 1991 había vivido un estancamiento tecnológico y administrativo en todas sus áreas. Una vez reprivatizada y con el fin de iniciar su modernización, la nueva administración tomó la decisión de introducir un nuevo sistema de información computarizado, que

permitiera contar con una base de datos integral que diera un mejor soporte a las decisiones de la empresa.

La reacción del personal ante la introducción del nuevo sistema no fue la misma en todas las áreas. Los niveles superiores (subdirectores) participaron en la toma de decisión, no así los niveles inferiores, los cuales conocieron la decisión sólo de manera informal, debido a que los mandos intermedios no les informaban o les informaban en forma distorsionada.

Lo que se escuchaba entre el personal era que se había comprado un sistema muy costoso para la empresa y que se había creado un grupo que se encargaría de su implementación, compuesto por asesores extranjeros pertenecientes a la empresa proveedora del nuevo sistema, así como por un grupo de empleados internos seleccionados de las diferentes áreas de la empresa.

En este contexto se creó el departamento de Capacitación. Dada la situación que habíamos observado los integrantes del departamento, estuvimos de acuerdo todos en que representaba una oportunidad para hacer participar más a la gente en cuanto a las decisiones de la empresa, lo que redundaría en mayor apoyo y colaboración para lograr la implementación del nuevo sistema y para realizar la función de capacitación. Por lo tanto, elaboramos una propuesta e inmediatamente obtuvimos la autorización para realizar una serie de sesiones informativas, dirigidas al personal de las diferentes áreas, con el objeto de dar a conocer en términos generales en que consistía el nuevo sistema de información, cuales serían las fases para su implantación, así como el personal y áreas involucradas.

Dichas sesiones tuvieron una aceptación diferente en cada área, no obstante en términos generales el personal opinó sentirse muy complacido por la sesión, dado que rara vez había sido considerado para participar de algún modo en cuanto a lo que pasaba en la empresa.

El personal de ventas opinó que el nuevo sistema traería grandes beneficios en el manejo de la información, por lo que el proceso administrativo de ventas mejoraría notablemente el servicio y atención a los clientes.

El personal del área administrativa opinó que el nuevo sistema traería mejoras para la empresa, en especial a Ventas y Producción. Por otro lado, se quejaron de que los departamentos administrativos habían sido muy olvidados y solicitaban más apoyo y atención por parte de la dirección.

El personal del departamento de Sistemas manifestó su rechazo ante la forma en que se estaban haciendo los cambios, opinaron que nunca se les informó sobre la

introducción del nuevo sistema y que desconocían la afectación a su posición y a las actividades que realizaban.

Lo anterior, se hizo del conocimiento del Subdirector del área, por lo que posteriormente se establecieron una serie de reuniones periódicas con el personal de sistemas, a fin de disminuir gradualmente el rechazo observado.

En cuanto al área de Producción, la dirección decidió postergar la sesión informativa hasta el momento en que se tuvieran en forma más concreta los cambios en la estructura, y que los sistemas y procedimientos estuvieran terminados. Esto se hizo con la intención de no crear expectativas, ya que la introducción traería como consecuencia la reestructuración de dichos departamentos y las actividades que se realizaban. Paulatinamente se fue informando al personal de esta área, como parte inicial de la capacitación que se les impartió.

Después de dos años de trabajo en el desarrollo y adaptación de los diferentes módulos o aplicaciones del nuevo sistema, la dirección decidió iniciar la implantación de los primeros módulos en apoyo de las actividades de ventas. Esta implantación se haría en forma paralela al anterior sistema, ésto con el fin de realizar las adecuaciones y correcciones al mismo.

Esta situación, y la cual es motivo del presente trabajo, representó una nueva oportunidad para nuestro departamento de capacitación. Así que organizamos una reunión con los altos ejecutivos de Ventas, a fin de darles a conocer los planes de la dirección en cuanto a la implantación del nuevo sistema y la afectación en las actividades de ventas. En dicha sesión se logró que hicieran propuestas y se establecieron compromisos para realizar la capacitación requerida.

Cabe mencionar que aunque no se intervino al pie de la letra, según los modelos revisados sobre el cambio, si logramos establecer un lazo de comunicación y respeto entre Capacitación y las áreas que han requerido capacitación, proporcionando las condiciones para que el personal participe y se comprometa con el cambio y modernización de la empresa, cosa que se ha logrado, ya que todas y cada una de las personas que se han visto involucradas por los cambios, han aportado y contribuido para la realización del mismo.

## II. 4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

En el capítulo anterior revisamos las distintas etapas que conforman el proceso de cambio, y a fin de entender la importancia que tiene la preparación de la organización, para la implantación de cualquier cambio tecnológico; también, revisamos un enfoque que lo visualiza como un aprendizaje organizacional.

En el presente capítulo trataremos el proceso de aprendizaje de una manera un tanto diferente, ligado al proceso de la capacitación de personal. Primeramente, revisaremos los conceptos de capacitación y aprendizaje y el tratamiento dado por la tecnología educativa y administrativa. Finalmente, se presentan algunos de los modelos más representativos que se han propuesto para sistematizar la capacitación.

### II.4.1 Conceptos Básicos

De acuerdo con la UCECA (1979) la capacitación es el *“proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte, la relación individual que se reflejará en los ascensos dentro de una jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.”*

Al adiestramiento lo considera como: *“acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”*.

Según Arias (1985), para comprender el significado de capacitación, necesitamos identificar los diferentes procesos que engloban la tarea educativa:

Educación, es la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales esta el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.)

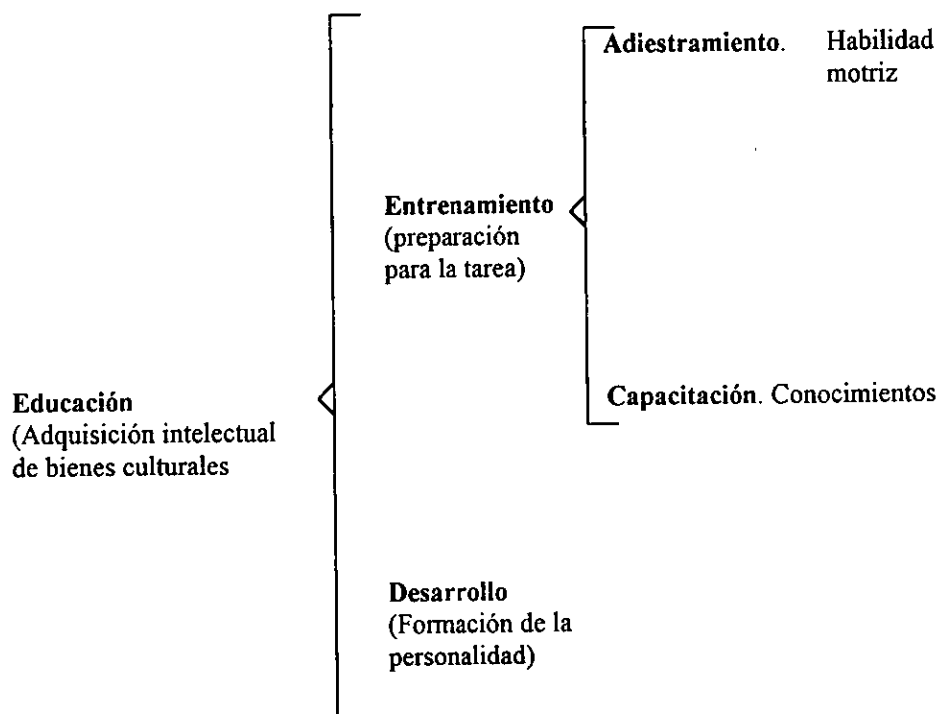
Entrenamiento, es prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

Adiestramiento, es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación, es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo, comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad.

Podemos entender los términos anteriores con el siguiente esquema:



Manjarrez (1991) considera que la capacitación es: "el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto... Así la capacitación constituye una forma de lograr los cambios de conducta específicos en una dirección requerida. Esta dirección esta relacionada

*con los objetivos de la institución, aplicando los pasos que dan forma a la acción de capacitar.”*

Pinto (1994) al abordar el tema, subraya la diferencia existente entre la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo.

*“La capacitación para el trabajo es sinónimo de educación formal escolarizada, de escuela de maestros, de alumno, de joven, de aula, de largo plazo y de adquisición de principios, fundamentos, bases, fórmulas y conocimientos generales teóricos de carácter científico.*

*La capacitación en el trabajo, en cambio, es sinónimo de enseñanza específica, para una necesidad específica, de la adquisición de métodos, técnicas, instrumentos y metodología definidos, que incrementan conocimientos, desarrollan destrezas y modifican actitudes concretos para que un trabajador sepa, pueda y quiera desempeñar correctamente una actividad o puesto de trabajo”*.

De las definiciones anteriores se desprende que no existe un consenso sobre el significado de capacitación, no obstante, las diferencias en las definiciones dependen del marco de referencia desde el cual se pretende enfatizar su importancia. Sin embargo, lo que sí es importante es el que ya sea adiestramiento, desarrollo, educación o entrenamiento su impacto en los resultados de las empresas, deberá siempre tratar de demostrarse a la luz de los hechos.

Asimismo, creemos que para alcanzar su objetivo la capacitación deberá siempre enfocarse a impulsar un aprendizaje integral de las personas y a desarrollar en los individuos el arte de aprender a aprender.

Para los fines de este trabajo y con base en el contexto de la empresa en donde se realizó la presente intervención entenderemos como capacitación a cualesquiera de los conceptos referidos (adiestramiento, desarrollo de personal y/o capacitación en el trabajo, etc.)

## **II.4.2 El Aprendizaje**

Cuando se habla de Capacitación necesariamente tenemos que hacer referencia al aprendizaje humano. Para los administradores de la capacitación es fundamental comprender como se da el aprendizaje, a fin de poder disponer las mejores

condiciones para que los niveles del desempeño del personal cumplan con los requerimientos de su empresa.

Tratemos de precisar el significado de aprendizaje:

Berelson y Steiner (1964), definieron al aprendizaje como *“cambio en la conducta proveniente de la conducta anterior en situaciones análogas. En la mayoría de los casos, aunque de ninguna manera siempre, es posible demostrar que la conducta se vuelve más eficiente y más adaptable después del ejercicio que antes. En los términos más generales, por lo tanto, el aprendizaje se refiere a los efectos de la experiencia, sea directa o simbólica, sobre la conducta posterior”*.

Arias G. (1994) conceptualiza al aprendizaje *“como una tendencia del comportamiento hacia una creciente precisión en la respuesta o reacción... El hombre y los animales no podrían subsistir sin el aprendizaje. Este significa adaptación para ambos pero significa también el dominio de la naturaleza para el primero, puesto que no sólo se acomoda al medio ambiente sino también lo transforma así como a su sociedad y a sí mismo”*.

Según Swieringa J, y Wierdsma A (1995) *“Aprender es cambiar de conducta. El propósito de este cambio es alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende; en otras palabras, un conducta más efectiva. Llamamos a esto competencia”*.

García J (1996) menciona que *“el aprendizaje consiste en un cambio (más o menos duradero) que un organismo exhibe ante la misma situación”* y que tal cambio suele ser el resultado de la práctica.

Cada una de las definiciones anteriores presentan características particulares, sin embargo, se observan las siguientes coincidencias:

- El aprendizaje implica un cambio observable de conducta
- Dicho cambio hace referencia a una conducta anterior del mismo individuo en una situación análoga
- La práctica influye en la efectividad del cambio

Por lo tanto, lo anterior parece indicar, que para poder decir que hay aprendizaje es indispensable examinar primero, si el cambio en la conducta se produce en una situación similar a la anterior que le dió origen y además, en segundo lugar, comprobar que dicho cambio es duradero.



## Teorías del Aprendizaje

A continuación revisaremos algunas de las teorías que han dejado mayor huella en el ámbito de la instrucción.

### Enfoque conductista

Su principal exponente es B.F. Skinner y fue el primero que distinguió entre la conducta operante y la respondiente, mientras que los anteriores investigadores describían las conductas como cadenas de conexiones estímulos y respuestas, Skinner fue más allá de los reflejos, considerando a las consecuencias ambientales como mecanismos de control de la conducta aprendida. Denominó operante a la conducta aprendida, porque actúa en el ambiente para producir una consecuencia. Al comportamiento reflejo o no aprendido le dio el nombre de conducta respondiente.

Otra de las contribuciones de Skinner fue el concepto de contingencia. Las contingencias son formulaciones específicas de la interacción entre la conducta operante de un organismo y su medio ambiente. La conducta aprendida actúa en el medio para producir un cambio ambiental. Por lo tanto, si la conducta provoca el cambio ambiental, se dice que este último es contingente sobre la conducta. El concepto de contingencia incluye tres elementos: a) una sugerencia o estado ambiental previo; b) una conducta y c) una consecuencia. El proceso de reducir las conductas complejas a esos tres elementos se denomina Análisis funcional. Este último intenta determinar sistemáticamente que sugerencias se encuentran presentes cuando se emite una conducta específica y, lo que es todavía más importante, qué consecuencias respaldan a esa respuesta (Luthans F, Kreitner R 1991).

De acuerdo con Skinner no era necesario postular una teoría mental para explicar el proceso, sino que era más importante obtener más información sobre aquellas condiciones que pueden controlar y predecir la conducta humana.

### Escuela de la Gestalt

Para esta escuela el aprendizaje no es una simple cuestión de estímulos y respuestas. Rechazan la teoría de que el aprendizaje se logra formulando poco a poco las vinculaciones estímulo respuesta. Consideran el fenómeno de la percepción como lento o instantáneo. Para ellos, "el todo es mayor que la suma de las partes". Su teoría esta fundamentada en la Ley de Pragnanz, esta ley establece que la organización psicológica del individuo tiende a conducirse hacia la buena organización del todo, que es ordenada, sencilla y estable.

De acuerdo a la Ley de Pragnanz el proceso de aprendizaje podría presentarse como sigue: el individuo se haya en un estado de equilibrio, en una buena Gestalt. Se enfrenta un caso de aprendizaje. Se crean tensiones y el resultado es un

desequilibrio. El individuo, por lo tanto, se aparta del equilibrio, aunque al mismo tiempo se esfuerza por volver a él. Para ayudar a este movimiento de regreso al estado normal, simple y estable, se necesita estructurar el caso del aprendizaje de manera que posea una buena organización ( las partes sencillas deben presentarse primero; llevarán ellos de modo ordenado a partes más difíciles) ( Lippitt G y This L. 1972 ).

### Teoría de Campo de Lewin

Formulada por Lewin, enuncia que la conducta es la función del espacio vital presente. El aprendizaje representa un cambio en la estructura cognoscitiva o en la manera de percibir acontecimientos y darles significado. En esta teoría se subraya el papel desempeñado por el medio cultural y social en la determinación de las reacciones del hombre ante lo que percibe y el significado que le da. Este enfoque considera al aprendizaje como un proceso esencialmente social.

Por esta razón, la preparación para el trabajo en grupos y la interacción mediante la discusión, constituyen elementos importantes. La motivación es también fundamental en esta teoría. El aprendizaje se produce en gran parte como respuesta a las necesidades y metas básicas de la motivación y se amplía por el interés y la motivación tanto como la práctica, que no es sinónimo de repetición, sino que consiste en modificar cada intento sucesivo de aprender algo y no en repetir el mismo acto, con exactitud. El camino principal hacia la transferencia del aprendizaje es la captación de los principios esenciales de un problema, una materia o una situación, o el desarrollo de una aproximación y un método para considerar las situaciones, que puedan ser aplicadas a la situación siguiente lo que puede traducirse como el desarrollo de "*un equipo para aprender a aprender*" (Taba H. 1987).

### Aprendizaje Significativo

De acuerdo con Ausbel D., (1981), "*el aprendizaje significativo comprende la adquisición de nuevos significados y, a la inversa éstos son producto del aprendizaje significativo... la esencia del proceso del aprendizaje significativo reside en que ideas expresadas simbólicamente son relacionadas de modo no arbitrario, sino sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe... El aprendizaje significativo presupone tanto que el alumno manifiesta una actitud hacia el aprendizaje significativo; es decir un disposición para relacionar, no arbitraria, sino substancialmente, el material nuevo con su estructura cognoscitiva, como que el material que aprende es potencialmente significativo para él, especialmente relacionable con su estructura de conocimiento, de modo intencional y no al pie de la letra*".

Resumiendo lo anterior, para que el aprendizaje sea significativo dependerá de dos factores principales:

- a) La naturaleza del material que se va a aprender y
- b) Es necesario que tal contenido ideativo pertinente exista en la estructura cognoscitiva del que aprende.

En cuanto al aprendizaje por repetición Ausbel señala que éste no se efectúa en el vacío cognoscitivo. Sino que también son relacionables con la estructura cognoscitiva pero sólo de modo arbitrario y al pie de la letra, lo que no trae consigo la adquisición de algún significado... esta relacionabilidad arbitraria trae consecuencias importantes para el aprendizaje.

- Sólo las tareas de aprendizaje relativamente cortas pueden ser internalizados de este modo, y únicamente pueden retenerse por periodos breves a menos que sean sobreaprendidos en gran parte.

Las tareas de aprendizaje por repetición son muy vulnerables a la interferencia de los materiales aprendidos previamente.

#### Las Condiciones del Aprendizaje

De acuerdo con Gagné M. y Briggs L., (1980) existen factores externos que inobjetablemente influyen en el aprendizaje, dichos factores son resumidos en los principios de: Contigüedad, Repetición y Reforzamiento; pero además también existen otros internos del individuo, estados mentales, que posee antes de iniciar la tarea de aprendizaje (capacidades adquiridas) indispensables para garantizar un aprendizaje eficaz.

Todo acto de aprendizaje requiere de estados internos aprendidos previamente; su tarea de aprender se facilitará en la misma medida en que posea los métodos de "autoadministración" que rijan su propia conducta de atender, almacenar y recuperar información, y de organizar la solución del problema. Estos tipos de estados internos dependen, en cierto grado del aprendizaje previo.

Según dichos autores para que se de el aprendizaje deben ocurrir entre otros cualquiera de los siguientes acontecimientos internos:

- \* Motivación y una actitud de confianza en aprender
- \* Información la que puede presentarse o recordarse de lo ya aprendido
- \* Recuerdo de habilidades intelectuales necesarias para el mismo
- \* Activación de estrategias para aprender y recordar.

Según Gagné *“Las teorías antiguas acerca del aprendizaje le daban más importancia a los factores externos, y el modelo de lo que se necesitaba interiormente consistía casi completamente en -conexiones que había que fortalecer-. El modelo más reciente hace mayor hincapié en la importancia de los factores que se originan en la fuente interna, que es la memoria del individuo. Las influencias de estos factores se ejercen a través de recuerdos de lo ya aprendido... El planteamiento de la enseñanza debe también ser sostén del aprendizaje previo de estas capacidades”*.

Para Gagné existen cinco tipos de capacidades aprendidas:

- Información verbal
- Capacidad Intelectual
- Estrategia cognoscitiva
- Destreza motora
- Actitud

Hace mención de lo inadecuado de contar la enseñanza en cualquiera de los tipos de capacidad sola, ni en ninguna combinación de dos cualesquiera de ellas.

*“La información objetiva, en sí, representa una meta educativa de todo punto inadecuado. El aprendizaje de las capacidades intelectuales conduce a la competencia práctica. No obstante, estos factores también son insuficientes para el aprendizaje porque en este también se usa la información. Además, adquirir capacidades intelectuales es algo que, por sí solo, no le proporciona al estudiante las estrategias de aprendizaje y memorización que necesita para ser autodidacta independiente. Volviendo a las estrategias cognoscitivas en sí, es obvio que no pueden aprenderse ni mejorarse progresivamente sin tener en cuenta la información y las capacidades; se debe, en otras palabras, -tener algo con que trabajar”*.

Así mismo, las actitudes necesitan un sustrato de información y capacidades intelectuales que las apoyen. Finalmente, las destrezas motoras constituyen una rama un tanto cuanto especializada de aprendizaje escolar”.

Gagné sugiere la ocurrencia del siguiente Flujo de Información durante el proceso de aprendizaje.

## **Fases del Flujo de Información**

### **Atención**

Antes de aprender algo un individuo capta los estímulos del medio ambiente. En esta fase preparatoria en el organismo se crea un estado de alerta ante los estímulos que recibe llamados ATENCIÓN.

### **Percepción Selectiva**

En seguida el individuo selecciona y organiza dicha estimulación mediante un proceso que se denomina PERCEPCIÓN SELECTIVA (Se supone que durante la percepción una persona puede distinguir entre estímulos diferentes o entre sus partes, por lo que su percepción dependerá en gran medida del aprendizaje previo de las discriminaciones de dichos estímulos). La persona presta atención a ciertos rasgos de los contenidos del registro sensorial e ignora otros.

### **Memoria a Corto Plazo**

La información así transformada da lugar a la estructura interna llamada MEMORIA A CORTO PLAZO, donde dura un lapso breve. Mediante el proceso mental llamado repaso que consiste en repetir en silencio los datos, se puede ampliar la capacidad de memoria por periodos mas largos, este proceso ayuda también a codificar la información.

### **Codificación**

Mediante el proceso de CODIFICACIÓN la información que se encuentra almacenada en forma de rasgos perceptuales cambia a una forma conceptual.

### **Memoria a Largo Plazo o Significativa**

Esta información se organiza como conceptos cuyo significado puede relacionarse con el ambiente de la persona, esta organización semántica es lo que le permite penetrar a la MEMORIA A LARGO PLAZO.

La Memoria a Largo Plazo puede ser influida por hechos externos en especial por el aprendizaje de otras cosas, que pueden favorecer o dificultar el aprendizaje.

### **Búsqueda y Recuperación**

Tanto la BÚSQUEDA como la RECUPERACIÓN parecen ser procesos que están sometidos a la influencia de los hechos externos.

En el proceso de RECUPERACIÓN se requiere que ciertos indicios sean proporcionados. En un proceso de BÚSQUEDA los indicios sirven para igualar o eslabonar lo aprendido y una vez que es reconocido se procede a su recuperación

### Generador de Respuestas

Generalmente lo recuperado pasa a la MEMORIA A CORTO PLAZO donde es fácilmente accesible para el organismo o se combina con otras entidades para formar nuevas codificaciones o para activar el Generador de Respuestas que organiza diferentes actividades del sujeto.

Cuando el recuerdo de lo aprendido implica su aplicación a problemas nuevos se da lo que se conoce como Transferencia de Aprendizaje.

### Ejecución

La ejecución es propiamente la activación de los efectos, la demostración de que se ha realizado el aprendizaje.

### Retroalimentación

Posteriormente la propia observación de los efectos de su realización es lo que retroalimenta al sujeto, confirmándole o verificándole si su aprendizaje logró la meta deseada.

### Reforzamiento

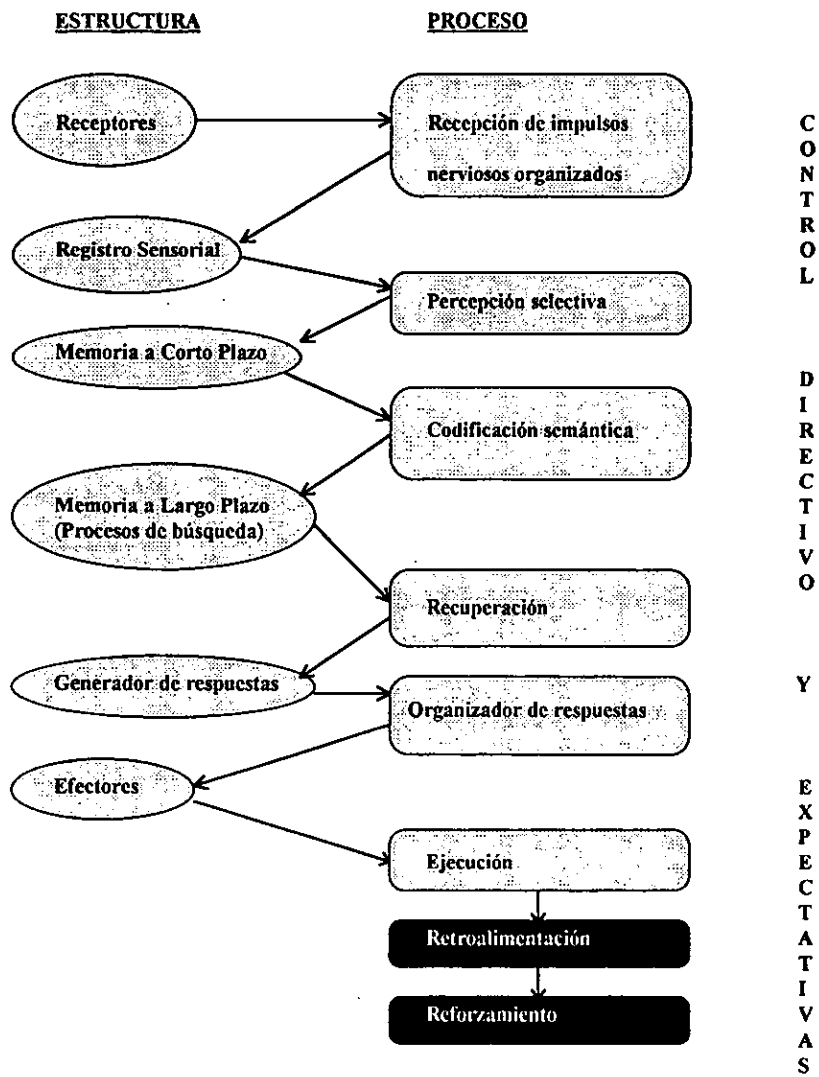
El reforzamiento es el proceso mediante el cual se establecen las capacidades aprendidas como capacidades disponibles para el recuerdo, ejercicio y empleo posteriores.

### Procesos de Control

Son los procesos mediante los cuales una persona selecciona las diferentes clases de procesamientos a fin de realizar los diferentes tipos de aprendizaje. De acuerdo a las capacidades de aprendizaje propuestas anteriormente por Gagné las estrategias cognitivas son procesos de este tipo. Estos procesos intervienen también en la ejecución del sujeto y regulan sus estrategias en la generalización y en la solución de problemas, lo que puede influir en la calidad de su pensamiento.

Expectativas.- Se refiere a la motivación específica para alcanzar los objetivos, lo que influye en las reacciones en cada etapa de elaboración del aprendizaje.

A continuación presentamos el modelo gráfico de Gagné



## Autoconocimiento y potencial de Aprendizaje

De acuerdo con Swieringa J., y Wierdsma A., (1995) existen 2 tipos generales de aprendizaje: el consciente y el inconsciente.

*"El aprendizaje consciente conduce a un nivel de competencia más alto puesto que es acumulativo, y progresivo. Gracias a que la gente sabe qué ha aprendido y cómo lo ha hecho, puede decidir si corrige el proceso o continúa con él. En otras palabras, el aprendizaje consciente ayuda a desarrollar el potencial de aprendizaje, necesario para controlar nuestro propio aprendizaje. En contraste, el aprendizaje inconsciente es repetitivo; se imitan modelos y se repiten conductas que se premian y se evitan aquellas que se castigan. No hay innovación o cambio de perspectiva: es repetitivo; siempre son otros los que determinan lo que se va a aprender. Una consecuencia desagradable de la competencia adquirida de esta manera es que amenaza de subido con tener menos valor cuando el sistema de premio o castigo cambia, así como cuando las personas que sirvan como modelos se alejan".*

Según estos autores el potencial de aprendizaje es un concepto que se refiere a la capacidad para aprender a aprender y es la base para ser un verdadero autodidacta.

Esta capacidad depende de una forma muy especial de autoconocimiento que es la propia forma de aprender; requiere conocer los propios puntos ciegos: la forma de razonar, percibir así como las suposiciones y las cosas que uno evitaría o los objetivos que a uno le gustaría perseguir.

De acuerdo con esto el aprendizaje consciente es prerequisite para desarrollar el potencial de aprendizaje; cuya esencia es el autoconocimiento que está en saber quién es uno ante los ojos de los demás y ante los propios.

Se distinguen 3 niveles de autoconocimiento:

1. El primer nivel es saber lo que uno puede hacer sin sobre o subestimar las propias capacidades. Las personas que no tienen consciencia de lo que pueden o no pueden hacer tienden a aprender mal, generalmente se contentan con aprender de memoria.
2. El segundo nivel es el conocimiento de lo que uno sabe y entiende; es la base de la confianza en sí mismo.



3. El tercer nivel responde a las preguntas de quiénes o somos y qué queremos ser, es la base de la personalidad y la identidad. Si una persona no sabe lo que quiere, el aprendizaje puede darse o no, pero sin una adecuada dirección.

La autoimagen de la competencia propia va a depender de la que otros tienen de ella, esto es, se logra a través de la interacción con los demás; como si fuera un espejo.

Cuanto mejor sea el autoconocimiento de uno mismo, mejor podrá determinar sus propias metas, el curso y método de su aprendizaje.

Los modelos de aprendizaje abordados en este capítulo son de gran importancia para la planeación, realización y seguimiento de los programas de capacitación.

Durante el lapso que dura el proceso de aprendizaje se dan diferentes fases de elaboración interna del individuo, que es necesario identificar; a fin de preparar las condiciones más adecuadas que permitan:

1. Apoyar las diferentes clases de elaboración interna de los individuos.
2. Afectar positivamente su atención y percepción.
3. Facilitar el proceso de codificación de la información.
4. Promover la utilización de los procesos de autocontrol y autodirección personal.
5. Proveer de la realimentación y reforzamiento requeridos para alcanzar los resultados establecidos.
6. Disponer de las sesiones de práctica y ejercicios adecuados para el mantenimiento y fijación del aprendizaje.

Un aspecto de particular importancia que se desprende de lo anterior es el hecho de que el ser humano está en posibilidad de influir en el aprendizaje a través de los llamados procesos de control directivo que permiten que un sujeto aprenda conscientemente y que a través de la experiencia y ejercitación de sus procesos internos ejerzan un grado de control cada vez mayor y mejor sobre ellos, de tal forma que la persona adquiera una mayor capacidad para incrementar su potencial de aprendizaje.

A continuación se presenta un método que resume los aspectos de las teorías del aprendizaje y el cual se ha aplicado en diferentes escenarios mexicanos.

## Método de Dosificación del Adiestramiento

Aunque el método es conocido como "Método de Dosificación del Aprendizaje" es más adecuado aquí manejarlo como Dosificación del Adiestramiento, como también se le conoce, debido a que se refiere más bien a un método de enseñanza.

García (1996), resume los principales principios sobre el aprendizaje base para la estructuración del Método de Dosificación del Aprendizaje en los siguientes enunciados:

- A. Las realizaciones "positivas" mantienen la conducta, es decir, provocan su repetición.
- B. Las realizaciones "negativas" disuaden la conducta.
- C. Cuando las realizaciones a la misma conducta son de la misma valencia, se produce la generalización.
- D. Cuando las realizaciones a la misma conducta son de distinta valencia se produce la diferenciación.
- E. Las consecuencias mixtas facilitan la diferenciación, siempre y cuando las realizaciones iniciales no sean negativas.

De acuerdo a esta aproximación, conducta es definida como todo aquello que un organismo hace (implica movimiento) y es observable y realización es cualquier consecuencia de la conducta. La consecuencia puede ser deseable o indeseable. La realización es también observable. Una realización es cualquier consecuencia de la conducta.

Por otro lado, con base en las investigaciones sobre Instrucción, aplica los 4 principios básicos de la enseñanza.

1. Pasos cortos. Información dosificada.
2. Respuesta inmediata a preguntas o problemas.
3. Confirmación inmediata a su ejecución.
4. Ritmo propio de aprendizaje.

El procedimiento general de la técnica de Dosificación del Aprendizaje es el siguiente.

### 1. Asignación del Adiestrado a un experto en procesos de instrucción.

El instructor dice al adiestrado qué le va a enseñar y para qué sirve, de cuántos pasos consta la operación (o el procedimiento) y cuantos verán ese día.

### 2. El Instructor describe y demuestra con bajas dosis de Información.

Con un promedio de 11 palabras, para el caso de obreros, y no más de 20 para jefes y especialistas, el instructor describe y demuestra un determinado paso de la operación, y pide inmediatamente al adiestrado que lo ejecute.

Cada paso contiene una cantidad de información suficientemente pequeña como para que el adiestrado sea capaz de retenerla.

### 3. El adiestrado ejecuta la operación delante del Instructor.

El adiestrado ejecuta el paso que le fue enseñado por el instructor, mientras éste lo observa. Esta vez, la observación no es selectiva. El instructor está atento para registrar tanto los aciertos como los errores. Dada la sencillez de la instrucción, la probabilidad de éxito es de 96%.

### 4. El Instructor interviene por cada ejecución del adiestramiento.

En caso de acierto, el adiestrado recibe inmediatamente la aprobación del instructor mediante el empleo de frases variadas. En caso de error, el adiestrado recibe nuevamente la instrucción original ("te recuerdo que este paso se hace así...").

Conforme la instrucción avanza, se solicita al adiestrado que ejecute en secuencia todos los pasos que ha estado aprendiendo, desde el principio. Al termino del proceso de instrucción, el adiestrado domina la operación que le fue enseñada. Finalmente se le desafía para que la ejecute, de manera gradual, en menos tiempo.

La presentación del método de Dosificación del Adiestramiento tuvo el objeto de analizar los principales elementos de un método que ha aplicado los principios básicos del aprendizaje en empresas mexicanas desde 1969 con una eficacia comprobada en el desarrollo de habilidades operativas y administrativas del 96% en promedio.

### II.4.3 Tecnología Educativa

Sin duda una de las áreas que más influencia ha tenido sobre la capacitación ha sido la Tecnología desarrollada para mejorar el acto educativo, por esta razón no pasaremos por alto su aportación al proceso instruccional.

Sin pretender agotar este tema, en esta sección sólo revisaremos sus bases generales, así como los diferentes elementos que la articulan en forma sistemática y organizada y su conveniente aplicación en el área de la capacitación. Iniciaremos su recorrido revisando las siguientes definiciones.

De acuerdo a Carrillo (1980), la Tecnología Educativa es: *“el conjunto de recursos de que disponen los educadores para lograr, apoyar, mejorar y facilitar el aprendizaje de sus alumnos. Estos recursos son el resultado tanto de la aplicación de las contribuciones de la psicología, las matemáticas y las ciencias físicas a los problemas prácticos de la enseñanza, como de las experiencias obtenidas al evaluar y comprobar la eficacia con que se ha realizado dicha aplicación”*.

*“La Tecnología Educativa aborda el proceso enseñanza aprendizaje en forma sistemática y organizada y nos proporciona estrategias, procedimientos y medios emanados de los conocimientos científicos en que se sustenta”* Contreras y Ogalde (1988).

Con base en lo anterior, se puede decir que la Tecnología Educativa se ha formado por el conjunto de conocimientos en continuo desarrollo tendientes a facilitar y guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, a partir de la investigación científica.

Asimismo, con el avance de esta tecnología, ha quedado manifiesto que para lograr los objetivos de la enseñanza, es menester su planificación, a fin de coordinar los diferentes elementos que la integran y dar orden y sentido a su proceso. Desde esta perspectiva la Teoría de Sistemas ha tenido un aporte significativo a la educación.

No obstante, a que el término de “sistema” fue conocido y utilizado desde el siglo pasado, no es sino hasta después de la 2da Guerra Mundial, en que el enfoque de sistemas se desarrolla, para ser utilizado en las más variadas áreas, dentro de ellas la Tecnología Educativa.

Para comprender mejor la aportación de esta teoría de sistemas iniciemos clarificando el significado de sistema.

Según Bertalanffy (1980) un sistema es simplemente un: *“Conjunto de elementos en interacción”*.

Bowditch (1982), la define como: *"Serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas (partes) afecta al todo"*

Según Suárez (1985) es el: *"Conjunto de elementos interrelacionados y organizados de acuerdo con ciertas necesidades, para el logro de un fin"*.

Gago (1984) define a sistema como *"un organismo deliberadamente planeado, compuesto de elementos relacionados e interactuantes que son empleados para funcionar de manera integrada a fin de lograr propósitos predeterminados"*

Resumiendo los conceptos anteriores podemos decir que el enfoque de sistemas subraya el logro de fines para los cuales un sistema se ha creado, tomando muy en cuenta la interrelación de sus diferentes elementos siendo precisamente por esta forma general de su perspectiva que se puede utilizar para explicar los procesos más variados.

De acuerdo a Suárez: *"Toda acción humana puede ser organizada como un sistema. Aún más la organización sistemática hace que se logren más fácilmente las metas propuestas, con un mínimo de desperdicio de tiempo, energía y recursos"... "El acto educativo debe planificarse según un proyecto, mediante una visión clara del camino por recorrer y de acuerdo con objetivos definidos"*.

Dicho autor sugiere los siguientes pasos para sistematizar una acción:

1. Identificación de problemas y necesidades
2. Determinación de metas y objetivos
3. Proposición y selección de alternativas
4. Selección de estrategias
5. Realización de la acción planeada
6. Control y evaluación

Si retomamos lo anterior y ubicamos el enfoque de sistemas en el tratamiento del proceso enseñanza-aprendizaje podemos decir que la sistematización de la enseñanza no es otra cosa que la planificación, organización y coordinación de su proceso, considerando la interrelación recíproca interna y/o externa de sus elementos.

Con la finalidad de orientar y guiar los esfuerzos educativos, se han desarrollado a través de los años diferentes esquemas de sistematización de la enseñanza-aprendizaje, los que se han denominado propiamente modelos instruccionales.

De acuerdo a Gago (1984): *“El término modelo se emplea en el sentido de representación ideal y práctica del proceso de enseñanza; o sea, un esquema explicativo de las operaciones que se tiene que realizar para el cabal cumplimiento del proceso de enseñanza, a la luz de la teoría en que se apoya...”*

Contreras y Ogalde (1988) definen a un modelo instruccional como: *“Pasos organizados sistemáticamente para lograr diseños de instrucción que obtengan resultados óptimos en relación a los objetivos que pretenden alcanzar”*.

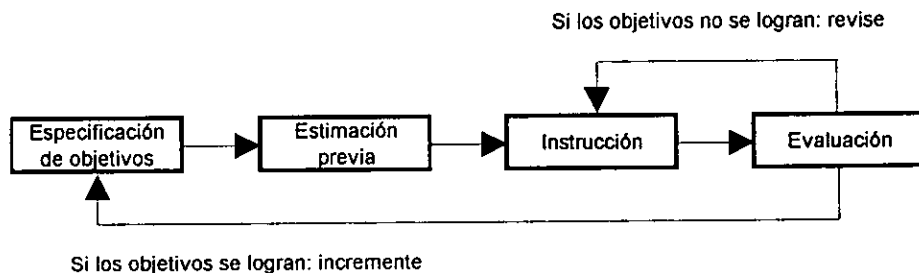
Un modelo es una secuencia de pasos ideales para lograr un fin, por lo tanto, han servido de guía orientadora a las actividades educativas. A continuación revisaremos 3 de los modelos que se consideran más representativos.

#### MODELO DE W. JAMES POPHAM (En Gago, 1984)

Este modelo es uno de los más sencillos, y en esto radica precisamente su riqueza, ya que es claro y contempla los elementos fundamentales del proceso enseñanza-aprendizaje.

##### Descripción del modelo

1. Los objetivos de instrucción son especificados en términos de la conducta del que aprende.
2. El estudiante es sometido a estimación previa para precisar su situación respecto a la cual se fijan los objetivos.
3. Se plantean las actividades de instrucción que deberían realizarse para lograr los objetivos.
4. El logro de objetivos por parte del alumno es evaluado.



## MODELO DE BELA H. BANATHY (En Gago, 1984)

Bela H. Banathy dio a conocer su modelo en 1968. Su intención fue trasladar el enfoque de sistemas a la educación proponiendo los siguientes puntos:

1. Formular objetivos de aprendizaje estableciendo claramente lo que se espera que el aprendiz haga, conozca o sienta como resultado de sus experiencias de aprendizaje.
2. Elaborar pruebas para medir el grado en que el estudiante ha logrado los objetivos.
3. Examinar las características y capacidad iniciales del alumno.
4. Considerar alternativas para seleccionar los contenidos y experiencias de aprendizaje, los componentes y recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados.
5. Implantar el sistema y recopilar información a partir de la medición y evaluación del funcionamiento del sistema.
6. Regular el sistema. La retroalimentación deriva de medir y evaluar servirá como base en que apoyar los ajustes del sistema, a fin de propiciar el incremento del aprendizaje logrado y el aprovechamiento óptimo de la economía del sistema.

## SISTEMA MODULAR DE D'HAINAUT

Dentro de los sistemas modulares el modelo elaborado por D'Hainaut (1980), es de los que resume con más representatividad este tipo de diseños.

De acuerdo con este autor la organización modular de la enseñanza "consiste en la interacción de contenidos de aprendizaje en estructuras flexibles y diversificadas, en las que se articulan elementos escolares y extraescolares, con numerosas posibilidades de salida y entrada en los diferentes puntos del sistema, así como de reorientación.

Un módulo es el medio de enseñanza que debe presentar un conjunto de situaciones de aprendizaje, apuntando a objetivos bien definidos, en el que se dispone de controles que se orienten tanto al estudiante como al educador, a través de la retroalimentación.

## Criterios para integrar un módulo

1. Presentar o definir un conjunto de situaciones de aprendizaje.
2. Poseer una función propia cuidadosamente especificada y apuntar a objetivos bien definidos.
3. Proponer controles para orientar al estudiante, al educador o a ambos y darles una retroalimentación.
4. Integrarse en itinerarios, lógicas y contextos de aprendizaje variados.

Un módulo puede ser un curso programado, una sesión de televisión con documentos, un conjunto de sesiones de trabajos prácticos e incluso un programa de estudios que se limite a indicar diversas actividades.

Los elementos de un módulo se constituyen en tres etapas:

- a) Sistema de Entrada
- b) Cuerpo del Módulo
- c) Sistema de Salida.

### a) Sistema de entrada

Se refiere a los pasos que han de seguirse para ingresar a un módulo:

1. Selección del módulo e introducción a sus objetivos.
2. Comprobación de requisitos con base en criterios establecidos.
3. Comprobación opcional del posible dominio del alumno de objetivos terminales.

Procedimiento

1. Sobre la base de catálogos y especificaciones y con el apoyo o no de un profesor el estudiante puede:
  - a) Optar por el ingreso al módulo o
  - b) Descubrir que el módulo no es apropiado y escoger otro
2. El estudiante es informado sobre los contenidos del módulo pudiendo:
  - a) Optar por el ingreso al módulo o
  - b) Optar por otro módulo
  - c) Considerar que domina parte de los objetivos propuestos
3. El participante se presenta a la prueba de ingreso y valora sus resultados y dominio de los requisitos previos sobre la base de criterios generales y detallados en un marco esquemático y específico.
  - a) Si la evaluación global de los prerrequisitos es satisfactoria ingresa al módulo
  - b) Si la evaluación es insatisfactoria optará por un módulo inferior.



c) Si la evaluación es satisfactoria pero la evaluación detallada indica que algunos requisitos no son dominados optará por un módulo reparador.

4. El participante presenta la prueba y valora sus resultados sobre la base de criterios precisos (esquema marcado que lo capacita para realizar una valoración detallada y una valoración general de su dominio de los objetivos del módulo).

#### b) Cuerpo del módulo

Comprende el conjunto de submódulos que corresponden a los capítulos u objetivos parciales de un objetivo general.

Cada submódulo contiene cuatro partes:

##### 1. Información desarrollada del tema (introducción)

- a) Identificación del contenido
- b) Comunicación de objetivos de manera detallada
- c) Contenidos preparatorios para su aprendizaje
- d) Proporcionarle diferentes caminos para logra la meta

##### 2. Situaciones (Plan de actividades)

Condiciones pedagógicas facilitadoras del aprendizaje que conducen a que el estudiante logre los objetivos

##### 3. Una síntesis del tema. Resumen global de los contenidos temáticos.

4. Prueba intermedia al final del submódulo con la finalidad de orientar al participante antes de continuar con los subsiguientes submódulos. Cada submódulo puede ir acompañado de una unidad de recuperación, con el propósito de reorientar al estudiante hacia la revisión de adquisiciones anteriores mal dominadas u olvidadas.

#### c) El sistema de salida

Compuesto por los siguientes elementos:

- 1) Una síntesis general del módulo que resume el contenido.
- 2) Una prueba final para acreditar el dominio de los objetivos.
- 3) Un sistema de orientación, conectado con las recuperaciones de objetivos no alcanzados.

- 4) Propuestas de enriquecimiento o profundización en el tema.
- 5) Sugerencias para la elección del módulo siguiente.

## Instrumentos

Se plantean tres tipos de instrumentos para apoyar y organizar las funciones del aprendizaje en la formación, a través de fuentes eficientes para transmitir la información.

### 1. Guía (Para el participante y el instructor)

- \* Especificación del nivel del curso
- \* Descripción de objetivos
- \* Asignación del tiempo para cada actividad
- \* Material necesario
- \* Especificación de los módulos obligatorios y las recomendaciones

### 2. El curso o contenido temático

Se integra en un documento que marca la secuencias de las situaciones de aprendizaje y las aplicaciones a las adquisiciones. Comprende documentos y materiales.

### 3. Las pruebas

#### 3.1. Prueba de ingreso

3.1.1. Prueba de entrada: Que evalúan los requisitos previos.

3.1.2. Prueba previa. Forma equivalente a la prueba final.

Innecesaria cuando se sabe que el participante no sabe lo que va a aprender.

3.2. Prueba final. Evalúa la adquisición de los conocimientos habilidades y actitudes definidos en los objetivos. Si el dominio es parcial se orienta hacia unidades de recuperación, repasos o explicaciones complementarias.

3.3. Prueba intermedia. Ayuda al participante a controlar sus avances, teniendo una función confirmadora y motivante.

## II.4.4 El Proceso Administrativo

Para abordar el tema de la Capacitación es indispensable tomar en consideración el enfoque administrativo, ya que la Administración es sin duda, de las disciplinas que aporta mayores conocimientos para que las empresas enfrenten con éxito el cambio.

Por lo tanto iniciaremos con algunos conceptos sobre su significado.

Así tenemos que Romero Betancourt (1980) menciona que: *"Administrar es obtener determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas"*.

Para Reyes Ponce A. (1985) la Administración es *"el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social... Administración es la técnica de la coordinación"... "Administración de empresas es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa"*.

De las definiciones anteriores podemos ver que dos elementos básicos son: el logro de resultados y la coordinación, los cuales sólo se pueden lograr con el recurso más valioso de la organización que es el factor humano, consideración en la cual todos los estudiosos de las organizaciones están de acuerdo.

Romero Betancourt sostiene que con el tiempo la Administración ha requerido una nueva actitud mental enfocando su atención sobre:

1. La prevención del rumbo de las actividades futuras.
  2. El orden de las cosas, de los hombres y del trabajo en la organización.
  3. La coordinación de las actividades y el trabajo en equipo.
- La constante revisión y valuación de resultados.

### Principales funciones de la Administración

Romero S. (1980) menciona que tradicionalmente la administración comprende cinco funciones principales:

**LA PLANEACIÓN.**- Se refiere al señalamiento de las metas hacia las cuales se dirigen las actividades, siendo eminentemente una función de previsión... la planeación presupone la previsión, dentro de las limitaciones humanas, de los factores que pueden influir, favorable o desfavorablemente, en el futuro, sobre la marcha de una organización.

**LA INTEGRACIÓN.**- Consiste en la obtención, integración, conservación y desarrollo de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización.

Dentro de esta fase se incluye el reclutamiento, selección, adiestramiento, ascenso y retiro del personal.

**LA DIRECCIÓN.-** Es la conducción de los subordinados hacia la realización concreta de los planes o programas de trabajo.

**EL CONTROL.-** Determina los diferentes medios que permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

Reyes Ponce ( 1985 ) divide los elementos de la Administración en seis:

- a) La Previsión que responde la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- b) La Planeación que responde la pregunta ¿Qué va a hacerse?
- c) La Organización que responde la pregunta ¿Cómo va a hacerse?
- d) La Integración que responde la pregunta ¿Con que se va a hacer?
- e) La Dirección que responde la pregunta ¿Ver que se haga?
- f) El Control que responde la pregunta ¿Cómo se ha realizado?

**LA PREVISIÓN.-** La define como el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

La previsión por lo tanto comprende, tres etapas:

- a) Objetivos.- Determinación de los fines.
- b) Investigaciones.- Es la indagación de los medios con que puede contarse.
- c) Cursos alternativos.- Es la adaptación de los medios encontrados, a fines propuestos, para conocer cuántas posibilidades de acción distintas existen.

**LA PLANEACIÓN.-** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización.

- a) La planeación comprende los siguientes elementos.
- b) Políticas.- Principios para orientar la acción.
- c) Procedimientos.- Secuencia de operaciones o métodos.
- d) Programas.- Fijación de tiempos requeridos.

Se incluye también los "Presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "Pronósticos".

**LA ORGANIZACIÓN.-** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Esta definición incluye tres etapas:

- a) Jerarquías: Establecimiento de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- b) Funciones: Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c) Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

**LA INTEGRACIÓN.-** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Dentro de esta fase se incluye: la selección, la introducción y el desarrollo de personas y también de cosas.

**LA DIRECCIÓN.-** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende los siguientes elementos:

- a) Mando o Autoridad.- Cómo delegarla y como ejercerla.
  - b) Comunicación.- Ordenes de acción necesarios.
- Supervisión.- Ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

El CONTROL.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Consta de 3 etapas:

- a) Establecimiento de normas para realizar la comparación.
- b) Operación de controles.
- c) Interpretación de resultados; ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

### Importancia de la Planeación

Debido a la importancia que tiene la Planeación dentro de la función administrativa de la capacitación, veamos más detenidamente esta fase.

El éxito de cualquier empresa estriba sin lugar a dudas en la planeación adecuada de las acciones que se habrán de emprender para lograr sus objetivos, asimismo, una planeación efectiva deberá basarse en hechos objetivos que permitan en lo posible eliminar la subjetividad en la toma de decisiones.

De acuerdo con Gómez Ceja Guillermo (1994)., *"La planeación es una función fundamental del proceso administrativo. Es básica para las otras funciones administrativas; es decir para la organización, la ejecución y el control. Sin la previa determinación de las actividades por medio de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y nada que necesite control"*.

El mencionado autor describe tres situaciones por las que es necesario planear:

1. La empresa se desarrolla en un ambiente de cambios acelerados:
  - a) Se debe planear par un futuro incierto
  - b) Se debe planear en un medio de revoluciones recurrentes
  - c) La vida económica de decisiones gerenciales se está acortando, en tanto que elgrado de compromisos se acrecenta
  - d) Por sí mismo, el tamaño y complejidad de las organizaciones requiere de una planeación y control.

2. Se supone que un gerente debe hacer que sucedan cosas, que de otro modo no deberían haber sucedido. Cada administrador debería preguntarse ¿qué es lo diferente y mejor en la empresa este año por el hecho de haber planeado?

3. Buenos resultados sin una buena planeación, provienen de una casualidad más que de una buena administración.

Estamos de acuerdo en que la labor de planeación es una necesidad y una obligación para todo administrador, veamos algunas definiciones sobre éste concepto:

Según Romero Betancour Samuel (1980)., *"La planeación implica la previsión de las actividades futuras, la correcta fijación de objetivos, señalamiento de las correspondientes políticas, la implementación de los precedimientos de trabajo, así como la programación de las actividades"*.

Para Gómez Ceja *"La planeación es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización, con base en la técnica, así como al establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades... Planeación es la determinación racional de adónde queremos ir y cómo llegar allá"*.

Mediante la planeación se indaga hacia adónde nos dirigimos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo. El proceso se inicia con la inspección de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de las situaciones internas como externas a la organización, después tomando como base dicha información, los antecedentes y todos los diferentes elementos involucrados para determinar los objetivos. Posteriormente se elaboran los cursos alternos de acción para alcanzar los objetivos establecidos. Para cada uno de los cursos de acción se establecen políticas, procedimientos, programas y/o presupuestos de tal manera que puedan implementarse cualquiera de ellos en el momento más oportuno.

A continuación se presenta cada una de las diferentes fases enunciadas.

Ceja menciona ciertos pasos generales que deben darse durante el proceso de **PLANEACIÓN**. Estos pasos comprenden el desarrollo de metas, investigaciones, objetivos, políticas, procedimientos y programas.

Cabe hacer notar que dentro del proceso de Planeación, a diferencia de otros autores y al igual que Romero Betancourt, Ceja incluye a la Previsión.

**METAS.-** Son las guías a largo plazo de una organización. El conjunto de metas comprenderá algunos de los siguientes aspectos: estabilidad en el mercado, operar con utilidad, desarrollarse, conservar la parte actual o planeada de su mercado, ampliar su mercado potencial, y /o el deseo de ser considerado buen vecino.

Las metas tienden a dar guía y estabilidad a los demás esfuerzos de planeación, atendiendo al futuro, tanto de la empresa como del medio ambiente en el cual opera.

**INVESTIGACIONES.-** Es la indagación que se realiza antes de fijar los objetivos y tiene por objetivo conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria futura que este medio pudiera seguir.

La planeación debe realizarse tomando en cuenta los factores externos e internos de la empresa. Dentro de los factores externos se mencionan los cambios tecnológicos, políticos, etc., y dentro de los internos pueden señalarse la cantidad y calidad del elemento humano, los recursos financieros, es decir la estructura del capital propio, y la posibilidad de obtener financiamiento con recursos ajenos.

**FIJACIÓN DE OBJETIVOS.** - Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro. Un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y específica. Los objetivos son para los individuos lo que las metas para la organización. Constituyen lo que el individuo espera realizar o lo que la organización espera que realice.

Se recomienda iniciar con la determinación de los objetivos generales de la empresa, siendo éstos la guía para el establecimiento de los objetivos por división, departamento, sección y puesto.

**INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA.-** Aunque este autor ubica esta etapa antes de la fijación de objetivos, otros reconocidos autores la sitúan después, de esta forma Reyes Ponce ( 1985 ), menciona que después del establecimiento de los objetivos se debe realizar una investigación el el propósito de determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. Entre estos medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que nos dificultan la obtención del objetivo.



Ya sea que la investigación se sitúe antes o después de la fijación de objetivos, todos los autores coinciden en que es la base y centro de la previsión y cimiento de la administración científica.

**CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN.-** Con la fijación de objetivos, se deriva un conjunto realista de alternativas o caminos a seguir para alcanzarlos. El propósito esencial de esta planeación es el desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración para poder realizar dos cosas: en primer lugar tomar decisiones sobre compromisos, con una mayor conciencia de implicaciones futuras, y en segundo lugar tomar decisiones futuras en forma rápida, económica, y con menos desajustes para la empresa en desarrollo.

**SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.-** Es el estudio para evaluar las alternativas existentes y una vez identificadas estas, determinadas las restricciones de cada una de ellas y habiendo establecido algún criterio sobre los valores relativos que se les podría aplicar, la persona que toma las decisiones procede a analizar las consecuencias que traería la aplicación de cada una de estas alternativas.

Una vez estudiados estos criterios, se toma una decisión para darle curso a la alternativa que proporcione el valor que juzga más positivo.

**LAS POLÍTICAS.-** Son los principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes que sirven para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse, para obtener los resultados deseados. Las políticas fijan los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades de operación.

**LOS PROCEDIMIENTOS.-** Un procedimiento describe una serie de labores que señalan el curso de determinadas operaciones, las cuales deben mantenerse dentro de los límites señalados por las políticas. Un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los gastos.

**LOS PROGRAMAS.-** Son aquellos planes en los que además de la determinación de los objetivos y la secuencia de operaciones, se fija principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.

A diferencia de los procedimientos, los programas no están restringidos por trabajos particulares o niveles de organización. Los programas pueden inclusive incluir grupos de metas, objetivos, políticas, procedimientos y subprogramas satélites que difieren en algo de aquéllos de la organización principal.

**LOS PRESUPUESTOS.-** Un presupuesto es un tipo especial de programa cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Aunque normalmente son considerados parte del control, constituyen otra especie de planes. Un presupuesto es un plan y, en ciertos casos, es el plan más importante de una empresa. Por medio de un presupuesto se pueden expresar anticipadamente los resultados, en datos numéricos tales como pesos, hombres, horas ó unidades de producción.

Esta breve revisión del proceso administrativo y en especial de la PLANEACIÓN, nos brinda la posibilidad de visualizar el proceso de cambio de una manera más completa. Desde la perspectiva de la instrucción es evidente que la brecha que nos debe separar de los cursos prescriptivos que se dan por cumplir con una disposición y en los cuales se impone lo que hay que aprender, radica en la aplicación científica del proceso administrativo.

El éxito de la capacitación dependerá de la PLANEACIÓN que se haga.

A continuación veremos cómo se integran los elementos abordados hasta aquí en un sistema de capacitación.

#### **II.4.5 Proceso de Capacitación**

El proceso de capacitación contempla una serie de pasos diferenciables entre sí, que integran los conceptos del proceso administrativo.

Según Siliceo (1987), en el proceso de capacitación se deben realizar los siguientes pasos:

- \* Detección de necesidades de capacitación
- \* Planteamiento de objetivos de capacitación
- \* Determinación de contenidos de educación
- \* Forma y método para los cursos
- \* Realización (implementación)
- \* Evaluación del evento
- \* Seguimiento (observación de los efectos reales)

Pinto (1994), propone un modelo del proceso de capacitación en el cual integra el enfoque de sistemas con un enfoque estructural de las organizaciones.

Cada proceso contempla una serie de pasos principales para lograr su objetivo, así tenemos que:

**El proceso legal de la capacitación** tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley en materia de capacitación y adiestramiento:

- \* Informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- \* El registro de planes y programas
- \* La expedición y registro de constancias de habilidades laborales

**El proceso administrativo** se refiere a las acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo.

**El proceso instruccional** se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucciones.

Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados. Para fines de la administración de un sistema de entrenamiento, se divide en cuatro fases:

- \* Selección de instructores
- \* Diseño de cursos
- \* Conducción del aprendizaje
- \* Seguimiento y evaluación

Utilizar un enfoque sistémico es de gran utilidad, debido a que la capacitación se desenvuelve entre múltiples variables, y dicho enfoque nos permite tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en el proceso y se coordinan en tal forma en pos del objetivo establecido.

Veamos ahora otro modelo que puede servirnos como ejemplo de un sistema integral de capacitación.

## **SISTEMA AG DE CAPACITACIÓN**

El sistema AG constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico - intervención - evaluación; es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlos mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a (o independientemente o a pesar de) las actividades emprendidas (Arias G., 1996)

A continuación se describen las diferentes etapas que propone el Sistema AG, las cuales según el autor: *“no deben considerarse siempre en una misma secuencia rígida; en algunas circunstancias alguno puede cambiar su posición en el proceso, además de que en otros casos algunas etapas pueden y deben efectuarse al unísono”*.

### **ETAPAS GENERALES DEL MODELO AG DE CAPACITACIÓN**

1. Determinación del Marco de Referencia.
2. Diagnóstico de Necesidades mediante un Perfil de Competitividad
  - 2.a Determinación de la Situación Deseada o Ideal
  - 2.b Determinación de la Situación Actual o Real
  - 2.c Comparación entre ambas
  - 2.d Detección de Necesidades de Capacitación
3. Establecimiento de Misiones de Aprendizaje (Sólo del Objetivo General)
4. Elaboración del Proyecto del Programa

5. Elaboración del Presupuesto del Programa
  - 5.a Estimación de recursos
  - 5.b Determinación del punto de equilibrio
6. Elaboración de Programas y Materiales
7. Diseño de Procedimientos para determinar la causación
8. Impartición
9. Evaluación

#### 1. Determinación del Marco de Referencia

Esta etapa constituye el pilar de cualquier sistema de capacitación, el modelo AG recomienda considerar 4 factores:

##### La Filosofía:

- La formulación y difusión de la Misión de Capacitación siempre en concordancia con la Misión de la empresa.
- La especificación de los valores y función de Capacitación.

##### Cultura Organizacional: representada entre otros elementos por:

- Manera de tomar decisiones.
- Comportamiento hacia el cambio.
- Orientación ecológica.
- Trabajo en equipo.
- Actitud hacia la calidad, status.
- Costumbres, ritos, tabúes, etc.

##### Legislación:

- Cumplimiento con las disposiciones Legales sobre capacitación.
- Planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Registro de Constancia de Habilidades Laborales

##### Medio Ambiente:

- Conocimiento y relación con:
  - Asociaciones
  - Consultores
  - Congresos
  - Universidades y/o escuelas
  - Grupos de Intercambio

## 2. Diagnóstico de Necesidades mediante el Perfil de Competitividad

El objetivo de esta etapa es la definición cuantitativa y objetiva de las necesidades de capacitación. Esta constituida por las siguientes subetapas:

### 2.a Determinación de la Situación Ideal

Es el establecimiento de la situación a la cual se aspira, pudiendo ser: la excelencia, la calidad, etc.

Se recomienda realizar este diagnóstico principalmente con los puestos tipos de cada organización, estableciendo un Perfil de Competitividad para cada uno.

Pasos para elaborar el Perfil de Competitividad:

- a) Definición de la Misión del Puesto
- b) Determinación de los comportamientos competitivos
- c) Establecimiento de estándares del puesto
- d) Determinación de Acciones Clave
- e) Validación de Acciones Clave (Modelo)
- f) Elaboración y estandarización del instrumento (Perfil)
- g) Prueba Piloto del instrumento
- h) Validación y confiabilización del instrumento

### 2.b Determinación de la Situación Real

Esta fase es la definición de cómo se están desempeñando los ocupantes de un puesto con respecto al Perfil de Competitividad del mismo. Implica las siguientes acciones:

Cada ocupante del puesto es evaluado por su jefe mediante el perfil de competitividad, asignándole un % de competitividad.

Se obtiene un % de competitividad por puesto.

Se obtienen promedios de competitividad por cada comportamiento del Perfil. Estableciéndose una jerarquía y prioridad de ellos.

Se realiza una medición cuantitativa y financiera de la Situación Real en el desempeño de los puestos V.S. la Situación Ideal (Costo de las fallas en cada puesto)

Se propone clasificar los indicadores de ineficiencia en cinco esferas: 1) Objetos, 2) Información, 3) Relaciones, 4) Planeación y 5) Actitudes.

Si se trata de necesidades futuras por cambio de tecnología, procedimientos, creación de nuevos puestos, etc., se toman en cuenta los costos potenciales de los errores, fallas y omisiones.

Obtenido el cálculo aproximado de las fallas, se tiene que globalizar sólo para el grupo de los ocupantes del puesto demandadores de capacitación (personas con una discrepancia evidente entre su desempeño real v.s. al deseado)

## 2.c Detección de Necesidades de Capacitación

En esta fase se determina si la Capacitación es el mejor remedio para disminuir la diferencia entre la situación real y la ideal.

En cuanto a las NECESIDADES MANIFIESTAS como:

- \* Cambios en los procedimientos
- \* Conversiones en la tecnología
- \* Ascensos
- \* Transferencias entre puestos
- \* Contratación de nuevos empleados

“puede resultar superfluo adentrarse en el análisis de posibles comportamientos deficientes futuros: casi todos tendrán esta característica pues las personas carecen de las habilidades necesarias, así como de los conocimientos requeridos”.(Arias G., 1996)

El cálculo de los costos de la Ineficiencia resulta relativamente fácil en estos casos, siguiendo un procedimiento semejante al descrito en este modelo. En puestos muy específicos de la organización, el Perfil de Competitividad de estas personas tendría niveles bajísimos y los costos de la ineficiencia serían altos. Sobre todo, con los dos primeros casos, que pueden tener ligas estrechas con la planeación estratégica de toda la organización”.

## Necesidades Encubiertas

Un análisis de las posibles causas de la falta de competitividad, requiere de una investigación más minuciosa para determinar su influencia, pueden encontrarse entre otros factores:

- En los Materiales
- En los Métodos
- En la Maquinaria y/o Equipo
- En el Medio Ambiente
- Aspectos estructurales (organización y comunicación)
- Otros

### 3. Misión del Aprendizaje

En caso de que se haya determinado que la capacitación puede ser solución de la necesidad detectada, entonces se procede a determinar los objetivos de la capacitación en términos de comportamientos observables, este modelo clasifica ésto, en seis esferas:

1. Información
2. Objetos
3. Relaciones interpersonales
4. Actitudes
5. Planeación y Control
6. Filosofía

En todos los puestos se pueden identificar las seis esferas, sin embargo cada una en diferente proporción.

La ventaja de utilizar algún tipo de taxonomía estriba en que se pueden seleccionar las actividades de instrucción adecuadas para resolver cada problema en cuestión.

### 4. Proyecto del Programa de Capacitación

En esta etapa se elabora un anteproyecto del contenido del curso, se especifican los temas y los objetivos particulares de cada uno. Se incluye una estimación de la duración del evento.

### 5. Presupuesto del Programa

“El primer paso es calcular el Punto de Equilibrio considerado como aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos o, si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana”.

Determina el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación, esto es, ¿cuánto es necesario cambiar la situación actual para recuperar el desembolso en capacitación?



## Costo de Asistencia

Es el costo equivalente al salario devengado por los participantes del curso o cursos por el tiempo que dura la capacitación. Esta cantidad debe cargarse a esta función pues dejan de realizar sus labores normales. En caso de contratar reemplazos, deberá considerar el desembolso correspondiente.

- 1) El presupuesto. Es la planeación de los costos asociada las diversas actividades requeridas por la capacitación estableciéndose una línea básica de recursos financieros requeridos.

Se deben estimar los costos en cuanto a Personal, Instalaciones, Equipo, Materiales, Viáticos y otros en cada una de las etapas del proceso de capacitación: Detección, Planeación, Preparación, Implantación y Evaluación.

- 2) Cálculo del Punto de Equilibrio. La comparación del estimado y el costo de la INEFICACIA son la base para el computo del punto de equilibrio.

El primer paso es estimar la vida útil de la capacitación, es decir el tiempo que transcurrirá antes de que los asistentes requieran nuevamente los mismos temas, esto es, la DEPRECIACIÓN.

Entre más años de utilidad otorguemos a la capacitación, el costo anual de la misma será reducido y el punto de equilibrio será más bajo.

Una vez estimado el tiempo durante el cual la capacitación será de valida, se divide el costo total de la misma entre el número de años. En seguida, ese resultado se divide también entre el costo anual de la ineficacia del grupo. Se obtiene entonces, la proporción anual en que es necesario reducir la ineficacia para recuperar el costo de capacitación.

## 6. Diseño del Programa de Capacitación

A partir de un análisis de Perfil van deduciéndose los “esfuerzos” en los cuales se localiza el comportamiento así como los componentes de capacitación necesarios para cumplir con dicho Perfil, deben incluirse todos los aspectos teórico-prácticos necesarios para realizar el comportamiento del cual se trata.

De la misma manera debe precederse con el análisis de las posibles causas de INEFICIENCIA

En seguida, se agrupan los diversos objetivos en los eventos de capacitación necesarios (cursos, talleres, seminarios, etc.) considerando las semejanzas de dichas metas.

Por otro lado, diversos puestos pueden requerir conocimientos y habilidades semejantes. En este caso, es pertinente preparar algunos cursos para esas familias de puestos.

#### Planeación de una Clase o Sesión

A partir de la especificación de los objetivos

Se elabora una secuencia congruente de encadenamiento de los temas

- Efectuar un Diagnóstico/pequeño recordatorio del
- Procedimientos didácticos a emplear
- Establecimiento de una introducción
- Presentación del tema y el facilitador
- Resumen
- Verificación del Aprendizaje
- Lista de Verificación para no olvidar nada

#### 7. Diseño de Procedimientos para Adjudicar la Causación

Es la verificación objetiva de si la situación real se aproximó a la deseada debido a la capacitación o a otros factores. "El peor de los casos sería aquel en el cual la cercanía entre la situación real y la deseada se hubiera logrado A PESAR de la capacitación. Si existieran otros factores causales debería poder decir, al menos, el grado en el cual contribuyó la capacitación para el acercamiento entre ambas situaciones".

#### 8. Impartición

Es propiamente la ejecución de la capacitación, se recomienda:

- Verificar los Elementos previos
- Tratar de convertir al grupo en un EQUIPO
- Aplicar los principios de educación de adultos
- Que el Instructor identifique los comportamientos típicos de las ETAPAS DE LA VIDA DE LOS GRUPOS y propicie la permanencia del equipo en las más productivas, a fin de facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las Etapas en la Vida de los Equipos son:

Etapa 1: Orientación

Etapa 2: Insatisfacción

Etapa 3: Solución

Etapa 4: Producción

Etapa 5: Separación

Cierre.

## 9. Evaluación del Beneficio / Costo

A G equipara este concepto al de la rentabilidad o tasa de retorno sobre la inversión. También puede considerarse como el valor agregado de la capacitación.

### Estimación del Beneficio / Costo

- a) Obtener la evaluación promedio actual de los ocupantes del puesto con base en el Perfil de Competitividad y determinar la mejora revisando la evaluación inicial (antes de la capacitación)
- b) Estimación del decremento de la Ineficiencia
- c) Estimación del decremento de la deficiencia
- d) Estimación del decremento de la INEFICACIA
- e) Obtención del beneficio anual total
- f) Al dividir el beneficio total entre el costo total se obtiene el % de Rentabilidad de la Capacitación.

### Informe Final

Al final del Reporte del Beneficio /Costo se incluyen las conclusiones: el diseño empleado y la conclusión final.

## EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una etapa fundamental en la capacitación es sin duda la que se refiere a la evaluación, por lo cual esta sección estará dedicada a revisar este proceso. Su importancia radica en que a través de ella nos percatamos sobre el avance de nuestra actividad, así mismo del logro de las metas fijadas; permitiéndonos conocer el grado

de efectividad de nuestra intervención, e identificar inconvenientes o variaciones que puedan alterar los resultados esperados.

#### Definición de evaluación

Alvarez (1986) considera a la evaluación como: *“la estimación del estado que guarda una actividad o del nivel de logro de los objetivos y metas, basada en criterios comunes, preestablecidos o por lo menos explícitos. En ella se debe tomar en cuenta: el grado de dificultad de las tareas, su relevancia, los recursos utilizados, los resultados no previstos, los impactos y los cambios que induce el contexto”*.

De acuerdo con este investigador las principales funciones de la evaluación son:

1. De diagnóstico. Detecta problemas o necesidades en perspectiva.
2. Formativa. Permite introducir ajustes sobre la marcha en un proceso.
3. De control. Sirve para verificar el nivel del avance de un proceso, así como para conocer el aprovechamiento adecuado de los recursos.
4. Terminal o sumativa. Verifica los resultados obtenidos al término del plan, programa o proyecto.
5. Política. Aprovecha la información obtenida para mejorar la toma de decisiones.
6. Prospectiva. Apoya procesos de cambio o innovación, considerando al futuro como campo de la acción y de la libertad.
7. Educativa. Contribuye al desarrollo de los grupos humanos, considerando la confianza de éstos en sí mismos.
8. De consenso. En los procesos de evaluación participativa promueve el acuerdo anticipado sobre los criterios de éxito entre todos los sectores interesados.

Desde el punto de vista educativo Pinto (1994) considera que la evaluación es: *“un proceso sistemático intencional que permite obtener información para analizar y medir como se han generado los cambios de conducta planteados en los objetivos de instrucción”*.

De acuerdo con lo anterior, la evaluación en cierta forma implica cierta medición de la conducta de los participantes, comparada contra los objetivos preestablecidos ya sea desde el punto de vista instruccional o en todo el proceso administrativo de la capacitación.

Pero, *¿Qué significa medir?*

Antes de contestar a esta pregunta, veamos algunos de los requerimientos implicados en la medición.

Thorndike y Hagen (1973) mencionan tres pasos necesarios para medir algo:

1. Señalar y definir la cualidad o atributo que habrá de medirse. Nunca se mide un objeto o una persona, sino sus atributos o cualidades, la dureza, temperatura o volumen de los objetos, o la inteligencia, amabilidad o belleza de las personas. En el caso de propiedades físicas es relativamente "fácil determinar la propiedad que se pretende medir, todos hemos aprendido lo que es la longitud y como se mide... En el caso de los atributos de las personas el problema es que muchas veces no hay acuerdo sobre lo que significan tales conceptos, por ejemplo ¿Qué es exactamente la inteligencia? o ¿Qué características tienen las personas bellas?... Casi todos los conceptos psicológicos, sociológicos y antropológicos presentan problemas de definición en virtud de su vaguedad y normalmente hay diversas teorías muy diferentes que tratan de explicarlos, en consecuencia para poder medirlos apelamos a una definición constitutiva desde el marco de referencia de una teoría.

2. Determinar un conjunto de operaciones por medio de las cuales el atributo pueda manifestarse. Equivale a definir operacionalmente el constructo.

El tercer paso consiste en expresar el resultado de dichas operaciones en términos cuantitativos, es decir se requiere una unidad de medida. En el caso de las propiedades físicas no tenemos, por lo menos en apariencia, grandes problemas, puesto que hemos aprendido desde chicos cuáles son las unidades de medida... Tratándose de atributos psicológicos el problema de las unidades iguales de medida se complica ¿Cuántas unidades de pensamiento requiere para su solución un problema de álgebra y cuántas uno de lógica...? Es proceso recurrir a definiciones que proporcionen al mismo tiempo las unidades y la cuantificación, la cantidad de tareas completadas con éxito, o el número de problemas resueltos correctamente, bajo la base de que todos tengan igual grado de dificultad.

Como hemos observado la tarea de medir no es para nada una tarea sencilla, sin embargo parece ser que existe acuerdo en que los atributos psicológicos son susceptibles de medir de cierta manera. No debiéndonos preocupar, por ahora, de medir la cualidad, sino la conducta que representa la cualidad. Pero vayamos a revisar lo que se entiende por medir.

Según Stevens (1951) la define como : *“la asignación de numerales a objetos o acontecimientos de acuerdo a ciertas reglas”*, un numeral es un símbolo como 1,2,12...36,1/2, etc. al cual si se le asigna valor cuantitativo se convierte en un número. Por un lado hay un conjunto de objetos, acontecimientos o grados de cierta propiedad y por otro un conjunto de numerales que al asociarlos mediante una regla de correspondencia logramos medirlos. Si usted considera que las rosas son bellas asígneles un 1, en caso contrario un 0, en esta forma puede medir la belleza de las rosas. Tenemos un conjunto de acontecimientos formado por los valores bellas -no bellas y por otra lado un conjunto de numerales 1, 0 que podemos asociarlos mediante la regla de asignación dada....

La dificultad principal no es en sí el proceso de medición, sino el como llevarlo a cabo. Una persona podría asignarle un 1 a las rosas por considerar que son bellas por su aroma, mientras que la otra lo haría por el color, en cambio una tercera podría asignarle un 0 juzgando con base en las espinas del tallo. Exactamente sucede lo mismo en los concursos de belleza, pintura o creación artística, porque los jueces utilizan diferentes criterios (reglas) para juzgar los objetos. La “calidad” de la medición estará determinada por las reglas que se utilicen en un momento dado. Si dichas reglas son universales, claras y fácilmente redactables, entonces la medición será correcta, en caso contrario será errónea. Sin embargo, con reglas “buenas o malas de todas maneras el proceso de medición se lleva a cabo.”

Hasta aquí podemos “ver” que de acuerdo a la definición revisada anteriormente que todos los casos son susceptibles de medir, sin embargo es conveniente también entender la dificultad de medir eventos psicológicos, ya que no es lo mismo medir la longitud de una mesa, a medir la inteligencia o la memoria, debido a que estos eventos no son directamente perceptibles.

A pesar de que cotidianamente sin darnos cuenta estamos siempre midiendo y comparando eventos de la vida real, casi nunca lo hacemos asignando numerales a dichos eventos. No obstante en el campo profesional debemos realizar mediciones más precisas y utilizar si es posible números.

Ya mencionamos que la medición implica la asignación de numerales a eventos, pero ¿Qué es un numeral? y ¿Cuál es su diferencia con un número?.

De acuerdo con García (1996), *“un numeral es un símbolo que designa objetos, elementos de un conjunto. Así, los numerales 1, 2,3,4 (ó I, II, III, IV) pueden ser*

*utilizados para designar participantes en una rifa, jugadores de un equipo deportivo, edad, ingreso, etc. Carecen de significado cuantitativo, por lo cual no puede hacerse operación aritmética alguna con ellos. Cuando dicho significado se asigna, el numeral se convierte en número. Es decir, un número es cualquier numeral con significado cuantitativo”.*

Según lo antes expuesto, si nuestro interés es realizar mediciones cuantitativamente precisas es indispensable la utilización de números, pero entonces, dado que en lo que se refiere a eventos psicosociales es extremadamente difícil realizar mediciones absolutas en comparación con quienes trabajan con ciencias físicas ¿En qué grado de precisión se pueden realizar las mediciones psicológicas?

Para comprender la respuesta a esta pregunta veamos los diferentes niveles y escalas de medición existentes.

Nivel Nominal. - En este nivel los numerales se utilizan únicamente como símbolos para nombrar y distinguir los objetos.

Nivel Ordinal. - En este nivel además de distinguir los objetos se establece una jerarquía entre ellos diferenciándolos por la cantidad de determinada propiedad que cada uno de ellos posee.

Nivel Intervalar. - En este nivel los números se utilizan para nombrar los objetos, establecer jerarquías y cuantificar en términos de unidades de medición iguales. En este nivel se debe contar con una unidad de medida que permita formar intervalos que puedan sumarse o restarse.

Nivel de Razón. - Es el único que permite realmente medir con cantidades, cuanta con un valor cero absoluto que indica ausencia total de la característica que se está midiendo. En este nivel a parte de la suma y resta existe la multiplicación y la división (González, G. G. 1988)

Resumiendo lo hasta aquí visto se puede decir que dependerá de las reglas que se utilicen en la asignación de numerales o números a determinados atributos de los eventos u objetos, el que una medición se ubique en cualquiera de las 4 escalas vistas.

De acuerdo a los autores mencionados, es común que la medición de eventos psicológicos se ubique en cualquiera de las dos primeras escalas, y en raros casos se incluya en la escala intervalar, siendo por ahora imposible ubicarla en la escala de razón.

### Diferencias entre medición y evaluación

Ahora estamos ya en posibilidades de entender la distinción de medición y evaluación.

Según Carrillo (1980) *“El proceso de evaluación implica descripciones cuantitativas y cualitativas de la conducta académica del alumno, la formulación de juicios de valor basados en tales descripciones y, por último, la toma de una decisión tendiente a mejorar los resultados en el sentido esperado.*

*Medir significa, por ejemplo, determinar el número de aciertos que un alumno obtiene en una prueba de aprovechamiento...*

*Evaluar, dentro de este mismo contexto, implicaría interpretar el número de aciertos y resumir dicha interpretación en un juicio de valor, es decir, expresar que el dominio demostrado por un alumno en relación con los objetivos de curso, se encuentra digamos, por encima del criterio esperado y que, por tanto, amerita ser promovido al curso inmediato superior.”*

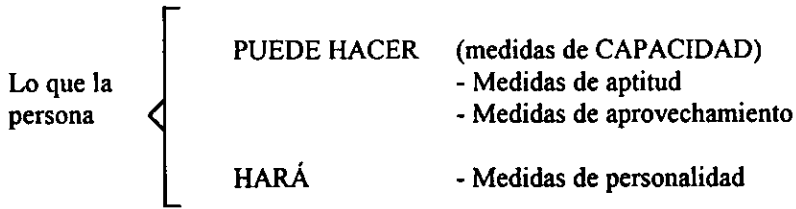
De acuerdo con lo anterior la evaluación implica un juicio de valor, sin embargo, para poder emitir mejores juicios, requiere la obtención de información válida y confiable, por lo cual durante el proceso de medición es vital establecer definiciones precisas de lo que se va a medir, así como la manera como se medirá. Por lo tanto, es conveniente identificar los diferentes procedimientos que se utilizan para medir.

Según Carrillo (1980), existen dos clasificaciones de mayor aceptación:

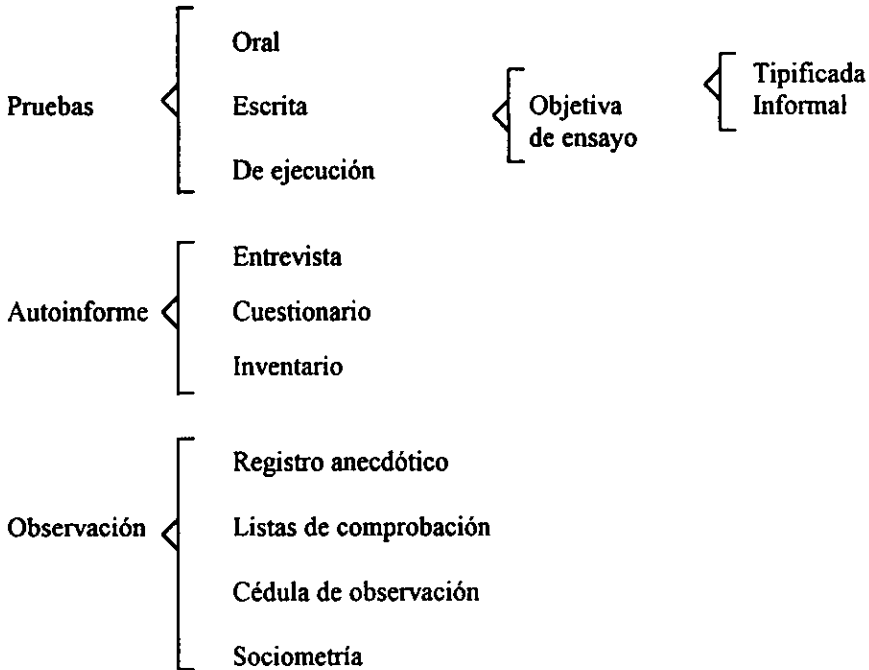
- 1) Con base en la conducta o característica a evaluar.
- 2) Con base en la técnica empleada



1.-Procedimientos con base en la conducta o característica:



2.- Procedimientos con base en la técnica:



Independientemente del instrumento que se seleccione para evaluar la capacitación, todos los instrumentos deben poseer dos características fundamentales: Confiabilidad y Validez.

*“La validez se refiere al grado de precisión con que un instrumento mide lo que pretende medir...”*

*Confiabilidad es el grado de exactitud con que un instrumento mide lo que en verdad mide” Paul A. Goring (1984)*

No obstante a que es verdaderamente difícil obtener una validez y confiabilidad absolutas, el capacitador deberá en la medida de lo posible tratar de que sus mediciones sean lo más objetivas y adecuadas a fin de tomar mejores decisiones en el proceso instruccional.

Goring P. A. (1984) recomienda las siguientes técnicas para aumentar la validez confiabilidad en las mediciones:

#### Validez (recomendaciones)

1. No contaminar las evaluaciones, incluyendo factores diferente a la materia correspondiente.
2. Evitar la existencia de "claves que no correspondan al objeto específico de los ítems".
3. Formular claramente las instrucciones.
4. Lograr un óptimo nivel de dificultad.
5. Usar un vocabulario apropiado.
6. Administrar el instrumento con destreza.

#### Confiabilidad (recomendaciones)

1. Hacer las mediciones objetivas. Se evitará la subjetividad de los calificadores elaborando las preguntas de tal forma que se den respuestas cortas y definitivas.
2. Incluir alto número de ítems.
3. Adecuado nivel de dificultad de los ítems.

#### Momentos de la evaluación

Pinto (1994) considera que la evaluación debe efectuarse en cuatro diferentes momentos del proceso instruccional: antes, durante, al final y después del curso. Estos tipos se describen a continuación.

MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN	TIPOS DE EVALUACIÓN
Antes	Diagnóstica
Durante	De ajuste
Al final	De impacto o reacción De Adquisición de conocimientos
Posterior	De cambios de conducta De resultados

### Evaluación Diagnóstica

Este tipo de evaluación pretende identificar, antes del curso, el grado de conocimientos, habilidades y/o actitudes que los participantes poseen con respecto a la materia motivo del aprendizaje. Esta evaluación también se puede aplicar en la primera fase del curso, conocida como encuadre o integración de la comunidad de aprendizaje.

Pinto considera que en el entrenamiento de adultos en las empresas, el instructor debe tener mucho cuidado al aplicar pruebas o exámenes, debido a que éstos inhiben al grupo y pueden crear conflicto si no son administrados adecuadamente.

### Evaluación de ajuste

Es la evaluación que se aplica durante el proceso de enseñanza aprendizaje, a fin de conocer y verificar que los objetivos específicos se estén cumpliendo o en dado caso realizar las adecuaciones que permitan alcanzar el objetivo general del curso.

### Evaluación del impacto o reacción

Esta evaluación nos ayuda a conocer el sentir del participante sobre la experiencia que vivió. El participante expresa su opinión en forma verbal o por escrito, mediante cuestionarios, dice que aprendió o dejó de aprender, que le pareció la metodología, el instructor, el material, la comida, etc.

## Evaluación de la adquisición de conocimientos

Este tipo de evaluación se realiza al final del curso y mediante ella se conoce si el participante logró (aparentemente) los objetivos establecidos. Por otra parte, la capacitación no deberá conformarse con la adquisición de información por parte de los participantes, sino el cambio de conducta del empleado en su trabajo.

## Evaluación de cambios de conducta

Este tipo de evaluación se realiza cuando se da seguimiento a los efectos de un curso, y consiste en verificar que los conocimientos teórico-prácticos adquiridos por el trabajador sean transferidos al trabajo, comprobando así que efectivamente si hubo aprendizaje, entendiendo como un cambio en la forma de pensar, actuar y de trabajar.

## Evaluación de resultados

Es la evaluación que pretende verificar el efecto que provoca en los resultados de trabajo, el cambio de conducta del empleado debido a la capacitación, entendiendo que el objetivo de la capacitación es lograr un cambio planeado y específico del comportamiento laboral.

Como observamos el proceso de evaluación siempre hace referencia al cambio en la conducta con respecto a ciertos objetivos preestablecidos. Por lo tanto es importante el realizar una medición objetiva y precisa que proporcione la evidencia sobre el logro en cada uno de los productos concretos del aprendizaje. Asimismo, es vital tener instrumentos de medición que proporcionen tal evidencia en forma válida y confiable.

Podemos decir que desde el punto de vista instruccional, la evaluación guarda una relación sinigual en el proceso evaluación-enseñanza-aprendizaje-evaluación, permitiendo con esto, tener presente en todo momento el objetivo de conducta que será sujeto a nuestra intervención. Asimismo, hemos podido vislumbrar la importancia de realizar mediciones válidas y confiables que den un mejor sustento a nuestra evaluación. Desde un punto de vista más general, la evaluación contempla otros tipos además del tradicional aprendizaje, como lo son: la evaluación de la reacción, de resultados y el impacto en general, tomando en consideración todo el contexto de la empresa.

En este último capítulo observamos como el proceso de capacitación integra muchos de los elementos que en forma independiente anteriormente ya habíamos revisado, me refiero a los aspectos instruccionales y administrativos.

Haciendo un breve resumen del capítulo podemos decir que un aspecto que reviste especial atención es el que se refiere a la Planeación, siendo en esta fase en la cual se define el Marco de Referencia; se determinan con más precisión las necesidades; se elabora el Proyecto, el Programa y el Presupuesto de la capacitación.

En una primera etapa se indagan las guías y metas generales de la organización, los factores internos y externos a la empresa; se identifican problemas y alternativas de solución a los mismos, se detectan áreas y puestos clave y críticos, en síntesis se identifica qué podemos hacer y hacia dónde podemos orientar las acciones de capacitación.

Durante el diagnóstico de necesidades de capacitación, detectamos con más exactitud cómo estamos con respecto a la situación ideal y/o con respecto a la situación futura. Se determinan acciones a realizar en materia de capacitación para contribuir al bienestar de la organización.

Una vez detectado el problema se procede de manera sistemática a preparar un Proyecto, incluyendo un Presupuesto, en seguida el Programa de Capacitación que garantice la inversión y el logro de los objetivos establecidos. En el Programa se integran las valiosas herramientas aportadas por la Tecnología Educativa incidiendo a través del proceso de aprendizaje en el recurso más valioso de la organización: el factor humano.

Las etapas subsiguientes Impartición, Evaluación y Seguimiento son prácticamente las fases dinámicas del proceso, esto es, llevan a la acción lo planeado y no cabe duda de su importancia, ya que de nada servirían los planes si nunca se ponen en juego o se llevan a cabo deficientemente. Sin embargo, cabe mencionar que una buena planeación conllevará siempre una exitosa ejecución, ya que hasta estas fases deben ser susceptible de planear.

El énfasis puesto en la Planeación es en virtud de que considero es el "talón de Aquiles" de muchas empresas mexicanas debiendo ser sin duda el aspecto que más cuidado y atención debe tener.

*"Sin la previa determinación de las actividades por medio de la Planeación, no habrá nada que organizar, nada para ejecutar y nada que necesite control"* (Gómez C., 1994).

Por otra parte, cabe hacer mención que el modelo AG de capacitación revisado, constituye un enfoque diferente, el cual enfatiza la importancia de demostrar con evidencias los beneficios de la capacitación. Presenta una serie de pautas y consejos que representan herramientas de gran valor para los administradores de la capacitación y que sin duda, se podrán aplicar dependiendo de cada circunstancia en beneficio de la Capacitación.

En la actualidad la capacitación tiene un papel vital en las organizaciones, en especial en aquellas empresas como Publicidad S. A., que se encuentran en un proceso continuo de modernización tecnológica.

Según Yépez (1987): *“Cuando se da un cambio en la empresa e implica cambios en los recursos materiales y técnicos, buscando avances en la productividad. La capacitación ayuda a preparar al individuo para enfrentar ese cambio; ya que le proporciona los conocimientos necesarios para que entienda el porque de ese cambio, le enseña a utilizar adecuadamente los nuevos recursos, también lo hace sentir participe, además de que lo ayuda a adaptarse adecuadamente ante ese cambio. Ahora por el contrario, al darse el cambio sin mayores conocimientos por parte del empleado y trabajador, ellos terminarían por oponerse a ese cambio, el resultado es una nula cooperación”.*

Finalmente, considero que la capacitación bien administrada será siempre una inversión, debiendo ser por tanto, parte estratégica de toda empresa.

Asimismo, la capacitación deberá orientarse siempre a formar integralmente a todos los individuos de una organización, ya que todos en cierta medida intervienen en los resultados finales y en la medida que se promueva esta filosofía se podrá contar con empresas más sólidas y competitivas.

#### **II.4.6 El caso de Publicidad S. A.**

A fin de tener un panorama más completo de Publicidad S. A., presentamos una descripción genérica de la misma.

Inicia operaciones formalmente en 1950, siendo desde su aparición, virtualmente la única empresa dedicada a la explotación de los medios de publicidad de su tipo.

Sus productos principales son los directorios comerciales, en los cuales se publican anuncios de todo tipo de empresas. Sus ingresos dependen por tanto, de la venta de

espacios en las páginas de los directorios. Para cada región del país se elabora un directorio diferente, el cual se publica en forma anual y se distribuye gratuitamente a todos los clientes de la empresa y al público en general que desee comprarlo.

Con la finalidad de dar una mejor atención y servicio se tienen oficinas comerciales con su propia fuerza de ventas en las principales regiones del país, las cuales se denominan Divisiones de Ventas.

La característica principal de estos productos es que ellos aparecen en forma clasificada los anuncios con los datos fundamentales de identificación de empresas (teléfono, domicilio, etc.), de esta manera establece un vínculo entre proveedores que ofrecen bienes y/o servicios y consumidores que necesitan adquirirlos. Por lo tanto, la información que contiene es de singular valor y de alta demanda para el público en general.

La base del negocio de Publicidad S. A. es la información, siendo también ésta, el insumo más importante para su funcionamiento. Para la producción de los directorios cuenta con dos fuentes principales que le suministran información:

- \* Datos de empresas con líneas telefónicas
- \* Datos de los contratos de ventas

Los datos de empresas con líneas telefónicas es la información que las Compañías telefónicas tienen de sus clientes y la cual es adquirida por Publicidad S. A. . Esta información es clave para los procesos de asignación de carteras y prospectos a la fuerza de ventas.

Por otro lado, el contrato de ventas es el documento que establece formalmente el compromiso de compra-venta de los espacios publicitarios de los directorios. La información que contiene es vital, ya que en él se plasman las características del anuncio que solicita el cliente, sus datos de identificación, así como la información financiera, de facturación y cobro del mismo.

Cabe hacer mención que durante mucho tiempo el manejo de la información fue el "Talón de Aquiles" para Publicidad S.A. Ésta era procesada en forma independiente en cada departamento con ayuda de computadoras personales; provocando con esto, mala comunicación, duplicidad, repetición y excesiva revisión del trabajo y en general problemas de validez y veracidad de los datos.

A fin de remediar los problemas antes mencionados, la empresa decidió establecer un sistema integral para el procesamiento de la información que permitiera facilitar y sistematizar las actividades involucradas en la producción y venta de los bienes y servicios que proporciona.

El primer paso fue contratar a una empresa extranjera líder en su ramo, la cual elaboró los programas de cómputo correspondientes, integrándolos en paquetes y versiones que conjuntamente forman el sistema denominado SIPI (Sistema Integral para el Procesamiento de la Información).

Los dos paquetes diseñados se encaminaron a los siguientes objetivos:

- \* Manejar integralmente la información y
- \* Producir automáticamente los libros.

El paquete para el manejo de la información permitiría realizar sistemáticamente todas las actividades involucradas en el ingreso de la información para su posterior utilización en la producción de los libros, así como, en la planeación, control y seguimiento de las ventas.

El paquete para la producción de los libros integrados por herramientas automáticas dotadas con técnicas de inteligencia artificial que permitirían realizar con mayor rapidez y precisión el trabajo que anteriormente se efectuaba manualmente.

En términos generales el SIPI permitiría organizar y sistematizar los procesos de ventas y producción garantizando la veracidad y uniformidad de la información en cada etapa de la operación.

A fin de implantar este nuevo sistema se constituyó un área interdisciplinaria formada por personal interno de las diferentes áreas de la empresa al cual se le denominó Grupo SIPI. Este grupo desde su creación ha contado con el apoyo de la Dirección General y con la asesoría del personal técnico de la empresa extranjera que diseñó el sistema.

Las áreas que integraron al Grupo SIPI fueron:

- \* Infraestructura
- \* Conversión
- \* Pruebas
- \* Métodos y Procedimientos
- \* Capacitación

La labor del personal del área de infraestructura era, como su nombre lo indica, brindar al grupo SIPI todo el apoyo técnico necesario para realizar eficientemente sus funciones substanciales, tales como instalación de terminales, impresoras,



asignación de cuentas especiales para usar el Sistema, respaldo de información, mantener espacio utilizable en disco, etc

El área de Conversión tenía encomendada como tarea primordial convertir toda la información existente de los clientes del antiguo sistema al nuevo Sistema SIPI.

La principal responsabilidad del personal del área de Pruebas era verificar que los programas y procesos que componen a cada una de las versiones de las Aplicaciones del Sistema, realizaran efectivamente las funciones para las cuales fueron originalmente diseñados, reportando al personal de la empresa extranjera aquellas que en su oportunidad no cumplieron con las especificaciones de funcionamiento de su diseño, para su ulterior corrección.

El personal del área de Métodos y Procedimientos (M & P) se encargó de definir y documentar las políticas, métodos y procedimientos y guías del usuario, establecidos en cada uno de los procesos y aplicaciones que conforman al Sistema SIPI.

Por último, el personal del área de capacitación se encargó de capacitar al personal de la empresa en el manejo y operación del Sistema SIPI, a través de la elaboración de documentos de instrucción (Manual del Instructor y Manual del Participante) y la administración de la capacitación.

## **DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

El área de capacitación estaba integrada así:

Coordinador de Capacitación (1).

Analistas de Capacitación (2).

Cabe indicar que debido a la reciente creación del departamento (1 1/2 años) su desarrollo prácticamente se encontraba en un estado inicial de la función; con las siguientes características:

- \* Se iniciaba la sensibilización a las distintas áreas de la empresa
- \* Se contaba con políticas básicas de la función y se había realizado su difusión
- \* Se conocían en forma genérica las funciones de los puestos. No existían Descripciones de Puesto actualizados.

- \* Inicio incipiente de utilización de recursos internos como instructores
- \* Colaboración inicial con otras áreas.
- \* Elaboración inicial de cursos
- \* Detección de necesidades con base en cuestionarios de opinión de los jefes.
- \* La capacitación estaba enfocada a satisfacer Necesidades Manifiestas.

La orientación genérica de la función estaba dirigida a los siguientes aspectos:

- \* Apoyo total al área de ventas
- \* La nueva fuerza de ventas era capacitada tanto en aspectos técnicos de ventas como en los procedimientos de la empresa. Aplicándose una evaluación que acreditaba el logro de los objetivos.
- \* Eventualmente se organizaban cursos de readiestramiento a los vendedores antiguos.
- \* Con base en una Detección de Necesidades genérica se había capacitado al personal de las áreas de Administración, Ventas, Producción y Recursos Humanos en la paquetería de computación más necesaria.
- \* Se organizaban periódicamente visitas guiadas para el personal de ventas foráneo al área de Producción a fin de familiarizarlos con el proceso de revisión de la contratación y disminuir el índice de contratos rechazados.
- \* Eventualmente se organizaban cursos administrativos y de desarrollo de habilidades sin base en una Detección de Necesidades objetiva y sistemática.

#### Capacitación en el Sistema SIPI

Inicialmente la capacitación se enfocó hacia la preparación del Grupo de SIPI, a fin de apoyarlos en la implantación del Sistema. A partir de Octubre de 1993, la activación de diferentes aplicaciones del sistema, requirió de la capacitación correspondiente.

En agosto de 1994, se inició la activación de los procedimientos del Sistema SIPI para el área de Ventas, por lo que era necesario que el personal de las diferentes regiones conociera cada aplicación y además cual sería su participación.

El 13 de julio de ese año la Coordinación de Capacitación convocó una reunión con los principales ejecutivos de las áreas de Ventas y SIPI en esta junta se pretendió

definir y determinar conjuntamente el impacto de la incorporación de los nuevos procedimientos en el área de Ventas, así como plantear tentativamente calendarios, compromisos, participantes y la estrategia para capacitar al personal de las distintas regiones del país.

En síntesis podemos mencionar las fases que se establecieron para capacitar al personal de ventas:

- \* Determinación de necesidades de capacitación
- \* Elaboración y presentación del Proyecto
- \* Estructuración del curso (contenidos, evaluaciones y materiales)
- \* Reclutamiento, selección y formación de instructores
- \* Preparación y ejecución de los cursos
- \* Evaluación, seguimiento y acciones correctivas del proceso

### **III. PROCEDIMIENTO**

### III. PROCEDIMIENTO

#### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y ejecutar un programa de capacitación que permitiera al personal de ventas su trabajo aplicando las herramientas del nuevo Sistema SIPI.

Para tener una visión general del procedimiento a continuación se presentan las fases generales llevadas a cabo. Posteriormente se describe c/u de ellas en forma más específica.

	<u>FASES</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
I	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>* Identificación de la situación futura con el nuevo sistema SIPI</li><li>* Identificación de la situación actual procedimientos actuales</li><li>* Identificación de las necesidades de capacitación: temas, puestos, prioridades y posibles instructores.</li></ul>
II	PROYECTO DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>* Propuesta de objetivo general, específicos, temas, duración, instructores, estrategia, recursos y apoyos para ser autorizada.</li></ul>
III	ELABORACIÓN DEL CURSO	<ul style="list-style-type: none"><li>* Establecimiento de objetivos, temas, contenidos y materiales</li><li>* Piloteo del programa a un grupo representativo</li><li>* Evaluación y corrección del programa</li></ul>
IV	FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	<ul style="list-style-type: none"><li>* Definición del Perfil del Instructor Interno</li><li>* Selección de instructores</li><li>* Capacitación técnica y didáctica</li></ul>
V	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"><li>* Calendarización de los cursos</li><li>* Impartición</li><li>* Control del Proceso antes-durante y después</li><li>* Envío de observadores</li></ul>
VI	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>* Evaluación del aprendizaje</li><li>* Evaluación del curso</li><li>* Seguimiento durante el curso</li><li>* Seguimiento después del curso</li></ul> <p>Indicadores de productividad/% de rechazos a los contratos de ventas.</p>

## **FASE I.- Detección de Necesidades de Capacitación**

### **Antecedentes:**

Debido a la información que teníamos sobre la etapa en la que se encontraba la incorporación del Sistema SIPI, identificamos la necesidad de preparar un proyecto para capacitar al personal del área de ventas que vería alterado su trabajo. Por lo anterior decidimos realizar acciones para responder a esta necesidad.

### **Objetivo:**

Identificar con precisión las necesidades de capacitación del personal del área de ventas debidas a la incorporación del Sistema SIPI.

### **Descripción de actividades:**

#### **Identificación de la situación futura**

- a) Reunión con los integrantes del Departamento de Capacitación para definir la estrategia para realizar la Detección de Necesidades
- b) Reunión y entrevistas con expertos del grupo de implementación SIPI para confirmar los cambios en los procedimientos actuales de ventas debidos a la activación del Sistema SIPI.

#### **Identificación de la situación actual**

- c) Reuniones y entrevistas con programadores y analistas de SIPI encargados del diseño de los nuevos procedimientos de ventas, así como de asesores y gerentes de la propia área de ventas, para identificar con mayor exactitud las necesidades de capacitación:

#### **Identificación de las necesidades de capacitación**

#### **Resultado final:**

En esta fase se logro establecer las necesidades de capacitación del personal de los diferentes puestos de ventas, identificando los conocimientos requeridos. Este diagnóstico permitió conocer temas y puestos a capacitar.

- \* Fechas tentativas (con base en el plan de implementación del nuevo sistema)
- \* Puestos a capacitar
- \* Temas de capacitación
- \* Tiempos y duración tentativa
- \* Posibles instructores

## Consideraciones importantes

Cabe hacer mención que debido a la necesidad de activar el Sistema SIPI a la brevedad posible, algunos criterios de los procedimientos quedaron pendientes, acordando que el departamento de Métodos y Procedimientos los establecería antes de iniciar la capacitación.

Asimismo, al estar en contacto y comunicación con el área que implementaba el Sistema SIPI, tuvimos la oportunidad de conocer el impacto que tendría la activación del nuevo sistema en las rutinas de trabajo del personal de ventas. Lo anterior, nos dio la oportunidad de preparar una propuesta de intervención para capacitar a dicho personal.

Debido a la ausencia de Descripciones de Puesto, la “Situación Actual” de los procedimientos de ventas se determinó a través de entrevistas realizadas por el personal de Capacitación, tanto con el personal experto del desarrollo del sistema SIPI, como con asesores de Ventas, así como de la aplicación de un cuestionario aplicado a los Gerentes de Ventas de las oficinas comerciales.

La “Situación Ideal” fue determinada a través de entrevistas con el personal experto en el desarrollo del nuevo sistema SIPI. En ambos casos se utilizó una Guía de reactivos para la Detección de Necesidades (anexo A).

Este diagnóstico permitió identificar los siguientes temas:

- \* Introducción al Sistema SIPI
- \* Manejo del Contrato de Ventas
- \* Manejo del Formato de Cancelaciones
- \* Manejo de Notificadores
- \* Utilización de los Reportes de Ventas

## **FASE II.- Elaboración y presentación del Proyecto de Capacitación**

### **Antecedentes:**

Una vez identificadas las necesidades de capacitación del personal de ventas ante la próxima implantación del Sistema SIPI, fue necesario "vender la idea" y obtener la aprobación del programa de capacitación a nivel nacional.

### **Objetivo:**

Elaborar y presentar a los directivos de las áreas de Ventas y Recursos Humanos una propuesta para capacitar al personal de ventas afectado por la activación del Sistema SIPI, con el objeto de definir y validar con su apoyo el calendario, temas y puestos a capacitar así como la estrategia a seguir en las divisiones foráneas.

### **Descripción de actividades:**

- a) Análisis de la documentación existente sobre los nuevos procedimientos
- b) Entrevistas con el personal experto de SIPI, a fin de aclarar y definir el impacto de los nuevos procedimientos
- c) Elaboración de una propuesta conteniendo: (ver anexo B )
  - Temas tentativos
  - Objetivos
  - Justificación
  - Metodología
  - Posibles instructores
- d) Presentación del Proyecto (6 Julio 1994) (ver anexo C )

### **Resultado final:**

En esta fase se logró la aprobación del programa y una estrategia a seguir para capacitar al personal de las Divisiones foráneas.

### **Consideraciones importantes**

La estrategia formulada conjuntamente con el personal directivo de la empresa puede resumirse como sigue:

Efectuar un curso piloto con personal de las divisiones foráneas con el objeto de afinar el curso para su implantación general.

El curso piloto se llevaría a cabo la primera semana de septiembre de 1994 con la participación de 5 personas de la Región Norte y 5 de la Región Sur.



La segunda semana de septiembre se realizarían las correcciones pertinentes

En la tercera semana de septiembre se realizaría la formación de los instructores contemplando 2 aspectos básicos:

- a) Capacitación técnica sobre el nuevo sistema
- b) Capacitación pedagógica/formación en aspectos de instrucción

Una vez preparados a los instructores internos, cada una de las Gerencias Regionales programarían la capacitación para el personal foráneo de acuerdo al programa de activación del Sistema SIPI y el calendario de contratación de las propias Divisiones.

Con el propósito de minimizar la resistencia a la introducción del nuevo sistema, se organizó la presentación del Proyecto a los directivos de Ventas. Asimismo, se propuso un módulo introductorio al sistema que contemplara en su objetivo el involucramiento de los participantes en los cambios que habrían de ocurrir y que afectarían su rutina de trabajo haciendo énfasis en los beneficios del nuevo sistema.

### **FASE III. Elaboración del Curso**

**Antecedentes:**

Una vez aprobado el Proyecto de Capacitación, conjuntamente con el personal experto del Grupo SIPI procedimos a elaborar todos los materiales necesarios. (Julio-Agosto 1994)

**Objetivo:**

Desarrollar el contenido del manual del participante, del instructor, las evaluaciones de aprendizaje, así como el material de apoyo audiovisual.

**Descripción de Actividades:**

1. Se especificaron los Objetivos (General y Específicos).
2. Se desarrollaron los contenidos de los temas.
3. Se seleccionaron las técnicas de instrucción y las actividades de enseñanza-aprendizaje.
4. Se elaboró la carta descriptiva (anexo D )

5. Se elaboraron las evaluaciones de aprendizaje y el material de apoyo audiovisual. (anexo E)
6. Se capacitó a los especialistas del sistema SIPI didácticamente, ésto es, se les impartió un curso de Formación de Instructores con la finalidad de que posteriormente capacitaran a los Instructores Internos (supervisores de Ventas).
7. Se impartió el curso sobre el Sistema SIPI a un grupo piloto de ventas con personal (5) de la Región Sur y (5) de la Región Norte.
8. Se realizó la evaluación de cada uno de los temas. Cada especialista de SIPI tomó nota de las modificaciones que se tenían que realizar a sus temas de responsabilidad.
9. Se realizaron las modificaciones al material y contenido del curso.
10. Se terminó y preparó el curso para los Instructores Internos.

#### Resultado final:

El manual del participante, del instructor y evaluaciones de aprendizaje.

#### Consideraciones importantes

Cabe hacer mención que para el desarrollo de los contenidos, representó una limitante que los procedimientos no estuvieran terminados al 100%, ya que durante los dos meses que se estableció para el diseño de los materiales de capacitación, se dependió en gran medida del avance en el cual el área de Métodos y Procedimientos entregaba su documentación.

No obstante a lo anterior, se pudo contar con los elementos fundamentales para preparar los materiales de capacitación y después de aplicarlos a una muestra a manera de "Pilotaje" realizar las modificaciones finales.

## **FASE IV. Formación de Instructores**

### **Antecedentes:**

Una vez terminados los materiales del curso, fue necesario seleccionar y preparar a los instructores internos que capacitarían al personal de ventas.

### **Objetivo:**

Preparar a un grupo de instructores internos (Supervisores de Ventas) para que posteriormente capacitara al personal de ventas de las oficinas foráneas en los nuevos procedimientos.

### **Descripción de Actividades**

1. Conjuntamente con los directivos de Ventas, se estableció el perfil del instructor interno de Ventas. (Anexo G)
2. Los directivos de Ventas seleccionaron posibles candidatos: 5 del área norte y 5 del área sur.
3. Se programó el curso y se instrumentó en dos fases:
  - a) Formación técnica sobre las aplicaciones del Sistema SIPI
  - b) Formación didáctica sobre instrucción.
4. Finalmente se les informó sobre sus responsabilidades administrativas y la información y documentación que los instructores manejarían durante el curso.

### **Resultado final:**

Con esta fase logramos contar con un grupo de Instructores Internos con conocimientos de los nuevos procedimientos y con una preparación didáctica adecuada.

### **Consideraciones importantes**

En el reporte final de evaluación de los instructores, que emitió la empresa proveedora del curso de Formación de Instructores, fue excelente, hecho que se debió en parte a la selección a través del perfil establecido.

## **FASE V. Preparación y ejecución del Programa (Implementación)**

### **Antecedentes:**

Con base en el Programa de Implantación del Sistema SIPI, el personal de ventas nos envió un calendario tentativo de fechas y lugares para capacitar al personal de ventas en las oficinas foráneas, a fin de establecer el Programa de Capacitación definitivo.

### **Objetivo:**

Preparar el calendario y coordinar la impartición de los cursos en las diferentes regiones del país.

### **Descripción de Actividades:**

Con base en el programa de activación del Sistema SIPI y al calendario tentativo enviado por el área de ventas, se estableció un calendario definitivo que comprendió 16 grupos en 11 diferentes plazas del país, con fecha de inicio el 5 de diciembre de 1994 y de término el 9 de agosto de 1995.

Se preparó y envió el material a las diferentes regiones en coordinación con el gerente de cada División.

De acuerdo al programa, se envió a cada curso a un experto del Grupo de SIPI, a fin de observar el desempeño de los instructores internos, brindarles apoyo, asesoría y realimentación.

Durante todos los cursos se mantuvo contacto telefónico, tanto con instructores como con expertos del sistema SIPI, a fin de coordinar todos los aspectos de los mismos.

### **Consideraciones importantes**

Para la definición del calendario de los cursos no existió ningún problema, ya que se dependía en gran medida del programa de Implantación del Sistema SIPI en las regiones foráneas.

En cuanto a la realización de los cursos siempre se contó con la mejor disposición tanto de los Gerentes de las Divisiones como de los instructores internos, los cuales siempre al término de cada curso nos enviaron un reporte del mismo y las evaluaciones correspondientes. (Anexo I)

## FASE VI. Evaluación y seguimiento

### Antecedentes:

Una vez iniciado el primer curso del programa de capacitación en forma similar comenzamos a realizar la evaluación y seguimiento de todos los diferentes elementos que intervinieron en la capacitación.

### Objetivo:

Determinar el logro de los objetivos establecidos en el curso, evaluar los elementos que intervinieron en el mismo, y posteriormente medir el impacto en los índices de productividad.

### Descripción de Actividades:

- a) Para evaluar el aprendizaje se analizaron las calificaciones finales de cada uno de los cursos y los reportes de los expertos enviados.
- b) Para evaluar los elementos de cada curso se codificaron los datos obtenidos a través del cuestionario de opinión, así como los reportes finales enviados por cada instructor y los expertos del Sistema SIPI. (Anexo F)

### Los elementos evaluados en cada curso fueron:

- \* Contenido
  - \* Material audiovisual
  - \* Desempeño del instructor
  - \* Instalaciones
  - \* Evaluaciones aplicadas
- c) Para realizar el seguimiento de los cursos se enviaron expertos del Sistema SIPI a cada uno de los cursos a fin de observar el desarrollo de los mismos, dar apoyo y asesoría a los instructores y realimentar a la empresa sobre el desarrollo de los cursos.

A fin de reafirmar los conocimientos de los participantes se realizó un análisis sobre el desempeño en el ingreso de los contratos de los vendedores de la primera división capacitada (Torreón) durante los tres primeros meses después de la capacitación. Se elaboró el reporte correspondiente y se envió a uno de los expertos del Sistema SIPI, a fin de dar realimentación y asesoría al personal de dicha división.

d) Para evaluar el impacto de la capacitación en los índices de productividad de la empresa. Se realizó un análisis de los "Rechazos de Contratos" de cada región un año antes de la capacitación (edición anterior); durante la edición inmediata; y un año después (edición posterior).

#### Consideraciones importantes

No obstante tener elementos para realizar la evaluación de la capacitación es menester hacer mención de la valiosa ayuda que nos hubiera brindado el tener una evaluación diagnóstica sobre el conocimiento previo de los participantes, la cual no se consideró, ya que se partió de la idea de que como eran conocimientos casi nuevos para los participantes el nivel inicial sería entonces muy bajo.

## **IV. RESULTADOS**

## IV. RESULTADOS

### A) Resultados de la evaluación de aprendizaje

Al final de cada uno de los temas se aplicó la evaluación correspondiente. El promedio total obtenido de todos los cursos fue de 8.6% . (ver anexo H )

### B) Resultados de evaluación del curso

Los resultados generales obtenidos mediante el Cuestionario de Opinión fueron los siguientes:

- \* Los conceptos manejados fueron útiles pero algunos datos fueron considerados irrelevantes y en algunos casos confusos .
- \* Los manuales del curso y el material audiovisual es completo y con ejemplos bien estructurados, sin embargo, en algunos casos la impresión resultó en algunas páginas de baja calidad y algunos acetatos presentaron información borrosa, con tipografía demasiado pequeña y con términos en inglés.
- \* El tema que resultó más interesante para los participantes fue el del Manejo del Contrato de Ventas, y el menos interesante Los Reportes de Ventas, esto último debido a que percibieron que no era factible su pronta aplicación, además el contenido resultó ambiguo y contenía muchos términos en inglés.
- \* La duración de la capacitación fue considerada suficiente.
- \* El tamaño de los grupos fue el adecuado.
- \* Las condiciones del aula fueron adecuadas.
- \* El desempeño de los instructores fue estimado como bueno y en algunos casos como excelente. No obstante, los participantes percibieron cierto desconocimiento de implicaciones más técnicas sobre el Sistema SIPI, lo que consideraron normal debido a lo nuevo del sistema.
- \* Al final del curso, opinaron que se sentían seguros sobre el manejo de los temas y que ciertas dudas se habrían de ir aclarando en la medida en que se fuera implantando el nuevo sistema.



### C) Resultados del seguimiento durante los cursos

El seguimiento "durante" el curso estuvo a cargo de los expertos del Sistema SIPI. Un diferente experto fue asignado para asistir como observador y asesor en cada uno de ellos.

De su reporte se desprende que la impartición de los cursos fue como se había planeado (excepto el tema de Reportes, el cual debido a que no se implementaría en esta etapa, se decidió tratarlo sólo superficialmente a manera de información para los participantes).

Por otro lado, detectaron ciertos inconvenientes con respecto a métodos y procedimientos del Sistema SIPI. Los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

<u>Procedimiento</u>	<u>Observaciones</u>
Manejo del Contrato	<ul style="list-style-type: none"><li>- Algunos campos del contrato contienen información irrelevante, la cual crea confusión.</li><li>- Los vendedores consideraron muy restringida la opción establecida para la forma de pago del cliente.</li><li>- Faltan instrucciones para ciertas ciertas formas de ventas (el caso de las promociones).</li></ul>
Notificadores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ciertos errores en el flujo del procedimiento.</li></ul>
Reportes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Algunos términos en inglés y por tanto poco claros.</li><li>- (Este tema fue quitado del programa, tal como inicialmente se había planeado, debido a que la Dirección tomó la decisión de no implantarlo todavía; ante esta situación, sólo se contempló dar una breve plática sin evaluación).</li></ul>

La Coordinación de Capacitación envió un reporte sobre estas desviaciones al Líder del Proyecto SIPI, a fin de que se tomaran las medidas correctivas y se modificara tanto el sistema como la documentación correspondiente a los procedimientos.

D) Resultados del Seguimiento (después del curso).

Dado que al Departamento de Métodos y Procedimientos del Sistema SIPI, se le desvió de su función principal, asignándole la responsabilidad de la operación del sistema, se descuidó de manera significativa el seguimiento de los Métodos y Procedimientos que habían elaborado y los cuales se estaban implementando.

Dado lo anterior se asignó a un Analista de Capacitación, para realizar el análisis de la efectividad con que se estaba aplicando el procedimiento del manejo del Contrato y su ingreso a la empresa. Esto se realizó en la primer Plaza foránea (Torreón) que implementó el nuevo sistema.

Una vez realizado el análisis mencionado, y habiendo detectado la problemática, se tomaron acciones correctivas a los procedimientos y en forma inmediata se realimentó, con los criterios adecuados, a la fuerza de ventas de dicha plaza.

Con el seguimiento y realimentación correctiva se obtuvo una reducción evidente en los Rechazos ocasionados por el ingreso erróneo de los contratos.

División "A" (Torreón)

Índice de Rechazos de Contratos	
Antes de dar realimentación	Después de dar Realimentación
5%	2%

A fin de subsanar en lo posible los recientes cambios en los criterios del sistema, se informó de éstos a los demás instructores internos, que todavía tenían pendientes cursos de capacitación, así como a las diferentes plazas en las cuales ya se habían impartido, a fin de capacitar con los criterios recién modificados a la fuerza de ventas.

#### E) Impacto de la capacitación en los índices de rechazos

Los índices de rechazo mostraron que antes de la capacitación existía un nivel de calidad del 97% después de la capacitación bajo a 96% y un año después se sobrepuso a 98%. Cabe señalar que ninguna de estas variaciones es significativa, por lo tanto, es razonable decir que el índice permaneció estable. Ver tabla anexa.

Lo anterior es relevante, que se supone que en caso de no haber existido capacitación los rechazos se hubieran incrementado de manera extrema afectando en forma importante a la empresa, en virtud del desperdicio en tiempo, dinero y esfuerzo por ingresos de contratos erróneos.

Es importante indicar que durante la fase de planeación, previendo precisamente los errores que posiblemente presentarían los procedimientos nuevos se convino implantar el Sistema SIPI en forma paralela al sistema anterior de la empresa, y de esta manera realizar las correcciones y modificaciones correspondientes sin afectar el ingreso normal de contratos. No obstante, una vez activado el Sistema, se decidió no hacerlo en forma paralela, sino en forma única. Esto evidentemente, implicó realizar un esfuerzo extra por parte, tanto del Grupo de Implementación SIPI, como de la Coordinación de Capacitación, a fin de que el proceso resultara lo mejor posible.

ÍNDICE DE CALIDAD CON QUE SE INGRESO LA CONTRATACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA SIPI Y LA CAPACITACIÓN CORRESPONDIENTE

PLAZA	% Calidad en la Edición (94) Anterior	% Calidad en la Edición (95) Posterior	% Calidad 2 Ediciones (96) Después
-------	---------------------------------------	--	------------------------------------

A	97.5	97.3	98.2
B	96.0	95.8	98.3
C	97.5	98.0	98.4
D	96.5	97.0	96.7
E	93.0	91.0	94.4
F	95.5	97.7	98.3
G	97.5	96.5	98.8
H	95.5	95.0	97.5
I	95.5	94.5	98.3
J	98.0	98.0	-
K	97.0	96.4	97.5
	96.7	96.1	97.6
	97.0	96.0	98.0

\* El Índice de Calidad es el resultado de restar del total de contratos ingresados, el total de contratos rechazados por errores en su llenado por parte de la fuerza de ventas.

## V. ANÁLISIS

## V. ANÁLISIS

Desde un punto de vista instruccional, en la capacitación llevada a cabo en Publicidad S.A. para preparar a la fuerza de ventas en los nuevos procedimientos de trabajo, se aplicaron los pasos fundamentales de los modelos de sistematización de la enseñanza. Se tomaron en cuenta sus principales fases para lograr los objetivos planteados. Se realizó un análisis del contexto, de las necesidades de la empresa y de los participantes, se especificaron objetivos de aprendizaje, se estructuraron contenidos y material didáctico, se diseñaron y aplicaron evaluaciones de aprendizaje y se proporcionó realimentación a los diferentes niveles participantes en el proceso (instructores, participantes y administración).

Cabe mencionar que no se realizó una evaluación previa (diagnóstica), tampoco una evaluación final. Sólo se realizaron evaluaciones formativas, esto es, al término de cada uno de los temas, partiendo del supuesto de que como los temas eran totalmente nuevos para los participantes se tendría que partir del nivel mínimo. No obstante para programas posteriores, sí recomendamos realizar una evaluación diagnóstica y una final, ya que su comparación con la evaluación final puede arrojar datos para justificar o no acciones de capacitación.

El uso del manual del instructor integrado por las cartas descriptivas del curso y las guías de instrucción, fue bastante benéfico para los instructores ya que indicaban paso a a paso el desarrollo de las sesiones.

Desde el punto de vista administrativo la capacitación efectuada contempló las etapas que establecen los modelos propuestos de capacitación. Se determinaron necesidades de capacitación comparando la situación existente contra la situación futura debida a la introducción de los nuevos procedimientos. No obstante cabe señalar que esta determinación no recabó información directa de los ocupantes de los puestos (pues intervino sólo a los expertos de Sistemas y a los Gerentes de Ventas) afectando en cierta medida la detección. Menciono lo anterior ya que durante la fase de ejecución, nos dimos cuenta (por opinión de los participantes) que algunas modificaciones al contrato no eran lo suficientemente prácticas ya que retrasaban o causaban problemas durante la labor de ventas.

La situación anterior se debió también a que los nuevos procedimientos no se pilotearon lo suficiente antes de ser autorizados lo que en última instancia afectó a la capacitación. Para futuras intervenciones de este tipo, será un requisito indispensable realizar una investigación sobre los nuevos procedimientos lo más completa posible, a fin de detectar problemas y situaciones factibles de corregir antes de iniciar la impartición de la capacitación.

Por otra parte, el establecimiento de los objetivos del programa guiaron siempre las actividades hacia su logro, a pesar de que durante la aplicación del programa se tomó la decisión de quitar un tema (reportes) disminuyendo la duración del curso sin afectar el proceso general.

Por lo que se refiere a la estrategia de capacitación establecida, cabe indicar la importancia de la Formación de Instructores, así como la aplicación previa del curso a un Grupo Piloto para detectar anticipadamente fallas y errores y realizar las correcciones pertinentes. También la importancia de designar asesores (observadores) de SIPI en cada uno de los cursos, los analistas detectaron posibles desviaciones con respecto a lo planeado. Asimismo su apoyo fue muy valioso ya que paralelamente realimentaron tanto a Instructores como a la Coordinación de Capacitación en cuanto a las fallas observadas.

Por lo que se refiere a la autorización del presupuesto, los recursos materiales y humanos requeridos, no se estimó el costo de la capacitación hablando cuantitativamente, la empresa autorizó desde un inicio esta capacitación ya que era una necesidad manifiesta y urgente. En este punto recordemos, lo que menciona Arias Galicia (1996) en el sentido de que cuando se trata de necesidades por cambios en tecnología o procedimientos, el costo-beneficio deberá calcularse tomando en cuenta el costo potencial de los errores, fallas y omisiones para la empresa en caso de que no se de capacitación. Cabe indicar que esta fase es de vital importancia para capacitación y que si se hubiera realizado se habrían justificado plenamente recursos humanos para poder llevar un seguimiento más cercano y específico, lo cual no se llevó a cabo por la falta de personal necesario.

Por lo que respecta a la organización de las actividades, a pesar de que se establecieron líneas de comunicación y responsabilidades, durante las reuniones con Ventas, SIPI y Capacitación muchos aspectos se dejaron de lado, creando problemas

durante la impartición, por lo anterior para próximos programas recomendamos que en la fase de planeación se establezcan formalmente estos procedimientos, lineamientos y compromisos de cada una de las áreas de trabajo.

Como se mencionó durante la fase de ejecución de la capacitación, se tomó la decisión de quitar un tema del curso, esto debido a que este procedimiento tuvo cambios de último momento que no se habían contemplado, por lo cual no era conveniente su difusión. Con respecto a esto la guía de instrucción de mostró su flexibilidad ya que la modificación en el programa no afectó en forma importante el logro de los objetivos generales.

El uso de los observadores (asesores de SIPI) durante los cursos fue muy valioso ya que suministró apoyo y asesoría a participantes e instructores, así como realimentación a la empresa sobre el avance del programa, sin embargo recomendamos el uso de un instrumento de observación (listas de verificación) sobre los aspectos relevantes que se vayan a observar, a fin de realizar una retroalimentación más objetiva a los diferentes niveles participantes (coordinación e instructores).

En cuanto al proceso de control, la aplicación de las evaluaciones de aprendizaje, reacción sobre el curso y sobre los instructores cumplió su cometido, al proporcionar realimentación sobre el avance de la capacitación.

Por otra parte se llevó un seguimiento con base en los errores cometidos por la fuerza de ventas sobre el llenado del nuevo Contrato de Ventas. Este seguimiento realizado en la primer plaza capacitada, la Plaza Torreón, fue muy importante ya que, después se realizaron las modificaciones a los métodos y procedimientos y se difundió a las que faltaban capacitar.

No obstante el éxito obtenido con nuestra intervención, es preciso señalar que no podemos científicamente afirmar, que nuestro programa de capacitación influyó significativamente o no en los índices de productividad de la empresa.

Menciono lo anterior, debido a que los cambios que se han venido dando en la empresa se han acompañado de infinidad de variables, entre las cuales podemos contar por una parte el propio cambio en los sistemas de trabajo, y por otra la



capacitación que la acompaña, por lo tanto para emitir una conclusión realmente válida y confiable sería necesario la intervención con un diseño experimental, a través del cual estudiar con la debida precisión el comportamiento de las variables involucradas.

Dentro de lo positivo de nuestra intervención está el hecho de utilizar como parámetro de comparación el índice de calidad de ingreso de la contratación, debido a que su seguimiento nos permitió conocer su nivel antes y después de realizada la capacitación y a la fecha nos continúa arrojando luz de su comportamiento y su posible relación con nuestras subsecuentes acciones de capacitación, que se pueden apreciar en el gráfico del anexo K.

# CONTRIBUCIÓN

## VI. CONTRIBUCIÓN

La estrategia de capacitación llevada a cabo en Publicidad S.A. para adecuar el desempeño de la fuerza de Ventas a los nuevos procedimientos, debidos a la implantación del Sistema SIPI, fue el primer intento formal de realizar este proceso en forma sistemática y a gran escala (contemplando un gran número de empleados de puestos tipo), utilizando las aportaciones conceptuales de la Tecnología Educativa, el Proceso Administrativo y el Cambio Organizacional.

Anteriormente, las incipientes acciones de capacitación sobre nuevos procedimientos que se habían realizado intentando utilizar ciertos elementos instruccionales, sin embargo, se aplicaban en forma parcial y aislada: la Detección de Necesidades se realizaba en forma general, o no se realizaba; el mismo manual del nuevo procedimiento era usado para capacitación; no se elaboraba un manual para el instructor; no existía una formación didáctica de instructores internos, el experto en cada procedimiento era convertido en instructor y éste capacitaba en forma paulatina y lentamente a cada una de las diferentes áreas de la empresa; si se deseaba preparar otro instructor, se le incorporaba al curso como asistente para que prácticamente se fuera introduciendo en las actividades de instrucción del curso y en el siguiente curso era programado como instructor.

Debido a la modernización de la empresa y la incorporación de nueva tecnología los cambios en los procedimientos son cada vez más rápidos abarcando cada vez más áreas. El nuevo enfoque de capacitación permitió realizar una Detección de Necesidades más completa, determinando con más exactitud los nuevos cambios en los procedimientos, así como el personal que requería capacitarse y el nivel requerido sobre cada uno de ellos.

Asímismo, la integración de un paquete didáctico para el curso, compuesto por un manual para el participante, un manual para el instructor y evaluaciones de aprendizaje, permitieron la dosificación de la instrucción de una forma más productiva, optimizando los recursos materiales, humanos y económicos de la empresa, representando esta metodología una opción más de capacitación para la misma.

La formación didáctica de los instructores internos permitió a la empresa utilizar la experiencia y conocimientos de su propio personal incrementando con esto su participación y compromiso para el logro de los objetivos, realizar una difusión de los nuevos procedimientos de una manera más rápida y a mayor número de personal al mismo tiempo, el manejo de la información no se centró en una sola persona.

Cabe mencionar que la estrategia de capacitación llevada a cabo en esta ocasión, arrojó resultados positivos y la experiencia ha sido retomada en programas posteriores, tanto en cursos sobre nuevos procedimientos debidos a la introducción de nueva tecnología, como a cursos de readiestramiento o actualización.

En la presente intervención, la aplicación del enfoque psicológico e instruccional al proceso de capacitación, permitió demostrar a la empresa sus beneficios, ya que a través de su metodología, se pudo medir el cambio en el comportamiento de los empleados en términos de aquellas conductas observables que pueden incidir en los índices de eficiencia de la empresa, proporcionando los elementos para determinar en un futuro el impacto de la capacitación en términos de Costo-Beneficio para la empresa.

Por otro lado, la presente intervención permitió visualizar el proceso de capacitación de una manera más integral, en el que se deben considerar los enfoques administrativo, instruccional y organizacional, y todas aquellas disciplinas que permitan lograr los objetivos de la empresa a través de la colaboración, participación y compromiso de sus integrantes.

## **VII. RECOMENDACIONES**

## VII. RECOMENDACIONES

Recomendaciones para futuras intervenciones de este tipo:

1. Realizar una evaluación global, que se aplique como diagnóstico y otra como evaluación final, con el propósito de evaluar en forma general el avance de los participantes con respecto a los objetivos generales del programa.
2. Antes de iniciar las actividades concernientes a la elaboración del programa o curso de capacitación, sugerimos elaborar y presentar a autorización un Proyecto de Capacitación, el cual incluya el presupuesto y un estudio que cuantitativamente muestre el punto de equilibrio de la capacitación propuesta; de esta manera asegurar con anticipación los recursos humanos, financieros y materiales indispensables para llevar a cabo con éxito cada una de las fases del proceso.
3. Realizar un seguimiento cercano, objetivo y medible de las diferentes acciones efectuadas en cada una de las fases del proceso, a fin de realizar los ajustes requeridos para dirigir los cambios hacia el comportamiento esperado, mantener el seguimiento y los ajustes correspondientes hasta lograr permanencia en los comportamientos esperados.
4. Implantar en todos los casos la determinación financiera el Costo-Beneficio de la capacitación efectuada.
5. Siempre que se trate de implementar nuevos sistemas de trabajo, la Detección de Necesidades sea realizada recabando información directa de los ocupantes de los puestos que se verán afectados por el cambio, a fin de incrementar la validez de la información y determinar con oportunidad problemas o dificultades de operación.
6. Que cualquier programa futuro de capacitación sobre nuevos sistemas, éste sea ejecutado con información sobre procedimientos debidamente terminados y autorizados. Esto es, que en ningún caso se vaya a capacitar con documentación pendiente o pendiente de ser autorizada.

7. Presentar a los directivos de la empresa los resultados obtenidos con la capacitación en términos financieros y de solución de los problemas identificados, con el propósito de obtener el reconocimiento necesario para continuar obteniendo el apoyo y cooperación para la realización de los subsiguientes programas de capacitación.
  
8. Adecuar las políticas y procedimientos para cada uno de los pasos del proceso de capacitación a fin de fortalecer el propio sistema.

### **Sugerencias en cuanto a la Administración de Personal**

1. Establecer un programa continuo de capacitación y desarrollo de los propios integrantes del área de capacitación, con un enfoque que los prepare como agentes de cambio.
  
2. Establecer una área de Organización y Métodos, a fin de crear un sistema permanente y continuo de actualización de los métodos y procedimientos de la empresa, así como de la planeación de los cambios estructurales de organización.
  
3. Actualizar continua y permanentemente las Descripciones de Puesto de la empresa, a fin de que puedan utilizarse en los diferentes procesos de recursos humanos:
  - Reclutamiento y Selección
  - Capacitación
  - Sueldos
  - Evaluación del Desempeño

4. Establecer un Plan Estratégico de Recursos Humanos y Capacitación a fin de identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo y determinar las diferentes estrategias, dependiendo del tipo de necesidades detectadas.
5. Activar la Evaluación de Desempeño del personal y ligarla al proceso de Detección de Necesidades y en general a todo el proceso de capacitación.
6. Actualizar y difundir los métodos, políticas y procedimientos de capacitación a fin de obtener la participación, compromiso y colaboración de todas las áreas de la empresa.
7. Continuar con la formación y desarrollo de instructores internos.
8. Establecer un vínculo continuo y permanente con el área de Sistemas, a fin de que la capacitación sea la "punta de lanza" en la implantación de los diferentes sistemas de información de la empresa.
9. Establecer equipos de trabajo con un funcionamiento permanente y continuo con las diferentes áreas de la empresa, a fin de planear la mejor manera de realizar los cambios en la empresa.



## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, A. (1994). La Calidad y su Costo. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Alvarez, I. (1985). Teoría de evaluación. Algunos ejemplos prácticos. En cuadernos de filosofía y letras N° 10. México: UNAM.
- Arias, F. (1994). Capacitación para la competitividad y la colaboración. México: AMECAP Y IICEE.
- Arias, G. (1985). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Ausubel, D. (1981). Psicología Educativa. México: Trillas.
- Bain, D. (1992). Productividad. México: Mc. Graw-Hill.
- Berelson, Bernard y Steiner (1964). Human Behavior-An Inventory Of Scientific Findingsa. En Newton, M., y Raia, A. (1975), Desarrollo Organizacional. (Pag. 113) México: Diana.
- Bernal, N., Islas, L. (1994). Capacitación en un puesto de trabajo por medio de la Enseñanza Modular. Tesis De Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Fac. de Psicología.
- Bertalanffy, L. (1980). Teoría general de Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Contreras, E., Ogalde, I. (1988). Principios de Tecnología Educativa. México: Edicol.
- Carrillo, E. (1980). Enseñanza Programada. México: CISE.
- Deming, W. E. (1989). Calidad. Productividad y Competitividad. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- D'Hainaut, L; Lawton, D.; Ochs, R. y Colaboradores (1980). Programa de Estudios de Educación Permanente. UNESCO.
- Gagné, R., (1979). Las Condiciones del Aprendizaje. México: Interamericana.
- Gagné, R., Briggs, L. (1980). La Planificación de la Enseñanza. México: Trillas.
- Gago, H. A.(1984). Modelos de Sistematización del proceso Enseñanza-Aprendizaje. México: Trillas.
- García, J. (1996). Adiestramiento Dosificado. México: Consultores en Dirección S.A.
- García, J. (1996). Técnicas de Investigación en las Organizaciones. México: Consultores en Dirección, S. A.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill.

- González, G. G. (1988). Elaboración de instrumentos de medición. Material del curso. México. UNAM.
- Goring, P.A. (1984). Manual de Mediciones y Evaluación. Buenos Aires, Argentina: Kapelusl.
- Harris, J. (1980). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- Hersey Y Blanchard (1981). Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional no existen dos situaciones iguales. México: Idh. Ediciones.
- Huse, E., Bowdith, J. (1982). El Comportamiento Humano en la Organización. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Kopelman (1990). Administración de la Productividad en las Organizaciones. México. Mc. Graw-Hill.
- Lawrence, P. (1969). Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio. En Bartlett, A. y Kayser, T., (1987). Cambio de la Conducta Organizacional (Pag. 458-474) México: Trillas.
- Lewin, K. (1947). Group Decision And Social Change. En Newton, M., Y Raia, A. (1975). Desarrollo Organizacional (Pag. 95) (1a Ed). México; Diana.
- Lippit, R., Watson, J., Y Wetley, B. (1958). The Dynamics of Planned Change. En Newton, M., y Raia, A. (1975), Desarrollo Organizacional (Pag 99-100) 1ª Ed. México: Diana.
- Lippit y This L.(1972). Teorías del Aprendizaje y el Adiestramiento. En Newton, M., y Raia, A. (1975), Desarrollo Organizacional (Pag 113-138) México: Diana.
- Luthans, F., Kreitner, R. (1991). Modificación de la Conducta Organizacional. México: Trillas.
- Maili, P. (1978). Improving Total Productivity. New York. En Sumanth, P. (1990). Ingeniería y Administración de la Productividad (Pag. 10). México: Mc Graw Hill.
- Manjarrez (1991). Aplicación de un Programa de Capacitación para optimizar la Información del sector Salud. Tesis, Licenciatura en Psicología. México: Facultad de Psicología. UNAM.
- Martínez, R. (1985). Productividad en Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Folleto. Definiciones de Productividad.
- Murdick, R., Munson, J. (1990). Sistemas de Información Administrativa. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ordoñez, M.(1988). Ponencia "La Resistencia al Cambio ante las nuevas tecnologías". Primer Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo, En Manjarrez, P. (1991) Aplicación de un Programa de Capacitación para optimizar la información del Sector Salud. Tesis, Licenciatura en Psicología, México: Facultad de Psicología. UNAM.
- Organización Internacional del Trabajo (1990). Introducción al Estudio del Trabajo. México: OIT.
- Pinto, Roberto. (1992). Saber Enseñar. Manual de Entrenamiento para Instructores de Empresa. México: C.E.C.S.A.

Pinto, V. (1994). Proceso de Capacitación. 2ª Ed. México: Diana.

Reyes, P. (1985). Administración de Personal. México: Limusa.

Romero, S. (1980). Principios fundamentales de la Administración de Empresas. México: IEE, S.A.

Siliceo, A. (1987). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

Suárez, R. (1985). La Educación. México: Trillas.

Sumanth, P. (1990). Ingeniería y Administración de la Productividad. México: Mc Graw Hill.

Stevens, S. S. (1962). The Surprising Of Sensory Metrics. Material de Lectura del Curso "Elaboración de Instrumentos de Medición". México: UNAM, 1988.

Swieringa, J., Wierdsma, A. (1995). La Organización que Aprende. México: Addison Wesley D.O. Series.

Taba, H. (1987). Elaboración del Curriculum. México: Troquel.

Thorndike, L.R., Hagen, E. (1973). Tests y técnicas de medición en Psicología y Educación. México: Ed. Trillas.

U.C.E.C.A. (1979). Manual de Capacitación y Adiestramiento. Serie Técnica N° 5. México: Edición Popular de los Trabajadores.

Yopez, J. (1987). La Capacitación como medio para elevar los niveles de motivación y productividad. Facultad de Estudios Superiores Cuahutitlán. UNAM.

Zander, A. (1950). La Resistencia al Cambio: su análisis y prevención. En Bartletl, A. y Kayser, T., (1987) Cambio de la Conducta Organizacional (Pag. 476-484) México: Trillas.

## **ANEXOS**

- A.- Guía de reactivos para la detección de necesidades de capacitación.**
- B.- Programa de Capacitación.**
- C.- Minuta de la presentación del Proyecto.**
- D.- Descripción general del Curso.**
- E.- Evaluaciones de Aprendizaje.**
- F.- Cuestionario de opinión.**
- G.- Perfil del Instructor Interno.**
- H.- Programa de Cursos y Calificaciones.**
- I.- Comentarios de los Asesores de SIPI.**
- H.- Organigrama de Publicidad S.A.**
- K.- Graficos de Seguimiento de Indice de rechazos.**

# ANEXO A

## GUÍA DE REACTIVOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### A.1 Guía de reactivos para la determinación de la "Situación Actual" (Aplicada con los Gerentes de Ventas)

#### 1.- DATOS GENERALES

- Nombre, puesto, división de pertenencia y fecha
- Puestos a su cargo y número de plazas a su cargo de cada uno
- Organigrama actual del área de ventas

#### 2.- OBJETIVO

¿Cuál es el objetivo fundamental del área a su cargo?

#### 3.- FUNCIONES

Mencione las funciones que se realizan en el área a su cargo, así como los puestos a su cargo que intervienen en cada uno de ellas.

#### 4.- MANEJO DEL CONTRATO DE VENTAS

4.a.- En relación al tema MANEJO DEL CONTRATO DE VENTAS describa el procedimiento que se tiene que realizar en cada uno de los puestos a su cargo. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos. (para la obtención de esta información se utilizó un formato diseñado por la Coordinación de Capacitación).

4.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requieren para el MANEJO DEL CONTRATO DE VENTAS en cada uno de los puestos a su cargo (utilice el formato enviado por la Coordinación de Capacitación).

#### 5.- MANEJO DE LOS REPORTES DE VENTAS

5.a.- En relación al tema REPORTE DE VENTAS describa el procedimiento que se tiene que tiene que realizar en cada uno de los puestos a su cargo. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

5.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requieren para el MANEJO DE LOS REPORTES DE VENTAS en cada uno de los puestos a su cargo.

#### 6.- MANEJO DE CANCELACIONES DE CONTRATOS

6.a.- En relación al tema MANEJO DE CANCELACIONES describa el procedimiento que se tiene que tiene que realizar en cada uno de los puestos a su cargo. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

6.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requieren para el MANEJO DE CANCELACIONES en cada uno de los puestos a su cargo.

#### 7.- MANEJO DE NOTIFICADORES

7.a.- En relación al tema MANEJO DE NOTIFICADORES describa el procedimiento que se tiene que tiene que realizar en cada uno de los puestos a su cargo. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

7.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requieren para el MANEJO DE NOTIFICADORES en cada uno de los puestos a su cargo.

**A.2 Guía de reactivos para la determinación de la "Situación Futura"  
(Aplicada con especialistas del grupo SIPI)**

**1.- DATOS GENERALES**

- Nombre, puesto, división de pertenencia y fecha
- Puestos a su cargo y número de plazas a su cargo de cada uno
- Organigrama futuro del área de ventas

2.- ¿Cuál será el objetivo fundamental del área de ventas?

3.- Mencione todas las funciones que se realizarán en el área de ventas, así como los puestos que intervendrán en cada uno de ellos.

**4.- MANEJO DEL CONTRATO DE VENTAS**

4.a.- En relación al tema MANEJO DEL CONTRATO DE VENTAS describa el procedimiento que se tendrá que realizar en cada uno de los puestos del área de ventas. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

4.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requerirán para el MANEJO DEL CONTRATO DE VENTAS en cada uno de los puestos del área de ventas.

4.c.- Anexe al presente el documento autorizado sobre el procedimiento mencionado.

**5.- MANEJO DE LOS REPORTES DE VENTAS**

5.a.- En relación al tema MANEJO DE LOS REPORTES DE VENTAS describa el procedimiento que se tendrá que realizar en cada uno de los puestos del área de ventas. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

5.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requerirán para el MANEJO DE LOS REPORTES DE VENTAS en cada uno de los puestos del área de ventas.

5.c.- Anexe al presente el documento autorizado sobre el procedimiento mencionado.

**6.- MANEJO DE CANCELACIONES DE CONTRATOS**

6.a.- En relación al tema MANEJO DE CANCELACIONES describa el procedimiento que se tendrá que realizar en cada uno de los puestos del área de ventas. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

6.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requerirán para el MANEJO DE CANCELACIONES en cada uno de los puestos del área de ventas.

6.c.- Anexe al presente el documento autorizado sobre el procedimiento mencionado.

**7.- MANEJO DE NOTIFICADORES**

7.a.- En relación al tema MANEJO DE NOTIFICADORES describa el procedimiento que se tendrá que realizar en cada uno de los puestos del área de ventas. Especificando el equipo, material y/o formatos que utilizan en cada uno de los pasos.

7.b.- ¿Qué conocimientos sobre otros procedimientos, tablas, catálogos o formatos adicionales se requerirán para el MANEJO DE NOTIFICADORES en cada uno de los puestos del área de ventas.

7.c.- Anexe al presente el documento autorizado sobre el procedimiento mencionado.

## **ANEXO B**

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENTAS**

#### **PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

En agosto de este año se iniciará con otra prueba en paralelo para la producción y venta de los Directorios definidos para las contrataciones de Sabinas, Cd. Victoria y León, por lo que es necesario que el personal que participará en las mismas conozca en mayor grado lo que cada aplicación puede proporcionarle y además cuál será su participación.

Básicamente la capacitación del personal girará en torno a lo que hasta el momento se tiene documentado y además sobre lo que específicamente se requiere de cada puesto.

Los puestos a los que está dirigida la capacitación abarcan desde el Subdirector Comercial en algunos casos, hasta Auxiliares de Ventas y Operadores en otros.

El objetivo de esta primera fase de capacitación que mueve este programa es que el personal utilice las herramientas que hasta el momento puede proporcionar el sistema sipi con el fin de que incorpore éstas como parte de su rutina de trabajo.

Esta primera fase de capacitación está dirigida al personal que está directamente involucrado con las contrataciones de Sabinas, Cd. Victoria y León, que después de Texcoco y Ensenada, son las siguientes contrataciones con las cuales se trabajará en paralelo y además con la característica de que en ésta, se irán realizando las actividades de acuerdo con los tiempos programados normalmente.

La duración de las sesiones y cursos se han planeado sean lo más cortos posibles tomando en cuenta las actividades que tiene que desarrollar cada puesto.

El impartir ésta primera fase de capacitación permitirá:

1. Reducir en el personal la angustia que el cambio pueda producir. Para lo cual es necesario aclarar sus expectativas a través de la especificación de las actividades que pueden realizar y de como se espera que las realicen.
2. Que el personal se familiarice y aprenda el uso de las nuevas herramientas de trabajo.
3. Identificar cómo mejorar la estrategia de involucramiento del personal para que colabore en el cambio.

Actualmente, se cuenta con una serie de documentos en los cuales se apoya esta capacitación como son, Guías de Usuarios y manuales de Métodos y Procedimientos. Los manuales de Capacitación están en elaboración y se terminarán una vez definida la orientación que de esta presentación surja.



## **OBJETIVO DE LA PRESENTACIÓN**

Mostrar al área de Ventas una primera aproximación de cada uno de los cursos que se impartirán al personal que participará en las contrataciones de Sabinas, Cd. Victoria y León, con el fin de que estos sean complementados por el personal de Área y de esta manera, aumentar las probabilidades de que la capacitación sea efectiva.

## **MODULO: ESPECIFICACIONES DEL SISTEMA**

### **TEMAS.**

- Estructura Básica de Sistema
- Estructura jerárquica de la Base de Datos
- Los Segmentos
- El sistema de Tablas

### **OBJETIVO**

Que los participantes conozcan de manera general el funcionamiento y las herramientas que proporciona el sistema con el fin de que se familiaricen con él y cuenten con las bases mínimas que les permitan una mejor comprensión de la terminología de los cursos posteriores.

### **JUSTIFICACIÓN**

En todo proceso capacitador es necesario dar una introducción, por breve que esta sea, con el fin de que los participantes aclaren sus expectativas y máxime en un proceso de cambio en donde la angustia que este les pueda producir, se verá reducida si es que se familiarizan con lo que produce el cambio, de tal manera que el personal participe mas.

Aún cuando la mayor parte del personal tiene conocimientos de que existe un nuevo sistema para la producción y venta de los Directorios es necesario enfatizar nuevamente en que consiste.

### **DOCUMENTOS CON QUE CUENTA EL USUARIO Y QUE APOYAN LA CAPACITACIÓN**

Manual de Capacitación del Participante

### **METODOLOGÍA**

Curso Teórico  
Duración 2 horas  
Instructores Olga y Manuel

### **FECHA PROBABLE DE IMPARTICIÓN**

## **MODULO: EL CONTRATO**

### **TEMAS**

- Formato
  - Los nuevos campos y su llenado
- Manejo de Query
  - Típos de Query
  - Interpretación del reporte de Query
  - Queries más frecuentes y medidas de prevención
- Cancelaciones
  - Formato
  - Políticas

### **OBJETIVO**

Los participantes serán capaces de llenar correctamente todos los campos del contrato vigente, de interpretar el reporte de query y de tomar las medidas preventivas necesarias con respecto a su manejo así como aplicar los criterios para realizar cancelaciones.

### **JUSTIFICACIÓN**

Una de las fuentes más importantes de información que ingresa al sistema es el Contrato de Ventas y con la incorporación de los nuevos campos, es imprescindible el ingreso de datos veraces. Los queries o problemas relativos a los contratos, serán emitidos por el sistema conforme vayan ingresando éstos documentos, por lo que será necesario tomar las medidas preventivas necesarias, que dicho sea de paso tiene que ver la colaboración de los agentes, para evitar al máximo su aparición.

Así mismo se están definiendo nuevas políticas y procedimientos para hacer las cancelaciones por lo que es necesario que los agentes las conozcan y apliquen.

### **DOCUMENTO CON QUE CUENTA EL USUARIO Y QUE APOYAN LA CAPACITACIÓN**

Manual del Contrato de M&P

Llenado del Contrato

Manual de Capacitación del participante (en elaboración)

### **METODOLOGÍA**

Diagnóstico que permita conocer el nivel de conocimientos acerca de las cancelaciones, los queries y el contrato, y cuáles son los errores más frecuentes del llenado de éste último para determinar la orientación del curso.

Cuestionario antes y después del curso

Curso Teórico práctico

Teoría centrada en el contrato y las cancelaciones

Práctica centrada en la interpretación del reporte de queries

Duración. 4 horas

Instructores. Olga y Adalberto

## **MODULO: REPORTES DE VENTAS DE SFU**

**TEMAS**        Los reportes del ciclo de vida del Directorio  
                  Los reportes de Ventas SFU  
                  Interpretación de cada uno  
                  Procedimientos

### **OBJETIVO**

Los participantes serán capaces de interpretar la información contenida en cada uno de los 8 reportes de Seguimiento de Ventas.

### **JUSTIFICACIÓN**

Los reportes son una herramienta que permiten conocer el grado en que se están alcanzando los objetivos planteados al inicio de la contratación y si es el caso tomar medidas correctivas durante la misma. Esta será la primera vez que los diferentes puestos a los que están dirigidos los reportes tendrán acceso a ellos conforme se vaya desarrollando el periodo de ventas.

### **DOCUMENTOS**

Manual de Métodos y Procedimientos  
Guía de usuarios  
Manual de capacitación del participante (en elaboración)

### **METODOLOGÍA**

Curso Teórico práctico  
Duración. 8 horas  
Instructores: Olga y Julio

## **MODULO: NOTIFICADORES**

**TEMAS**        Tipos de notificadores  
                  Como se generan  
                  Su manejo y solución

### **OBJETIVO**

Al término de la sesión los participantes serán capaces de interpretar cada notificador y de tomar las acciones que les correspondan para solucionarlo.

### **JUSTIFICACIÓN**

Uno de los objetivos más importantes de la empresa es la satisfacción del cliente y que la información de su anuncio que aparecerá publicado sea lo más veráz posible y que para lo cual debemos ser capaces de involucrar al cliente para que contribuya a su logro.

### **DOCUMENTOS**

Manual de Métodos y Procedimientos  
Guía de usuarios (en revisión)  
Manual de capacitación del participante (en elaboración)

### **METODOLOGÍA**

Curso Teórico práctico  
Duración. 2 horas 30 minutos  
Instructores. Julio, Manuel y Olga.

## ANEXO C

### MINUTA DE LA JUNTA DE CAPACITACIÓN

Fecha de la Reunión: 06/Julio/94

Elaboraron: Analistas de Capacitación

Revisó: Coordinador de Capacitación

**PARTICIPANTES:** Coordinador del Proyecto  
Coordinador SIPI  
Coordinador de Métodos y Procedimientos Ventas  
Gerente Regional Norte  
Gerente Regional Sur  
Staff de Ventas  
Capacitación en Ventas  
Capacitación en Técnico  
Coordinador de Capacitación

Cop.: Subdirector Comercial  
Subdirector Técnico

**OBJETIVO DE LA JUNTA:** Presentar los eventos que integran el Programa de Capacitación sobre el Sistema, a fin de definir el calendario, participantes y estrategia para llevarse a cabo en las Gerencias Regionales.

#### DESARROLLO

A manera de introducción se hizo una exposición general de las etapas de implementación del Sistema, enfatizando en la fase de Conversión. Actualmente nos encontramos a punto de arrancar las pruebas en paralelo para la producción y venta de los Directorios. En esta primera fase, después de las contrataciones de Texcoco y Ensenada, se iniciara con Cd. Victoria y León para posteriormente continuar con todos los grupos de Directorios de las Divisiones Foráneas. Por lo anterior, es importante que el personal involucrado conozca y maneje las herramientas que el Sistema puede proporcionar hasta el momento.

Se presentó el contenido de los eventos del Programa de Capacitación (ver anexos) en los que se expuso lo siguiente:

TEMAS  
OBJETIVO  
JUSTIFICACIÓN  
METODOLOGÍA E  
INSTRUCTORES PROPUESTOS  
CONCLUSIONES

La duración total del programa será de 20 horas, comprendidas en dos sesiones y media.

1. Se llevará a cabo un curso piloto con personal foráneo de diferentes puestos, con el fin de obtener retroalimentación y afinar el curso para su implementación general. Los puestos y participantes propuestos son:

Por la Gerencia Regional Sur:

Supervisor de Vtas. Victor, Puebla  
Agente de Ventas. Victor, Guadalajara  
Coordinador Regional. Gerardo, Guadalajara  
Revisor. Ma. de las Nieves, Puebla  
Supervisor de Servicios al Cliente. Rosa Ma., Guadalajara

Por la Gerencia Regional Norte:

Supervisor de Vtas. Ricardo, Culiacán  
Agente de Ventas. (pendiente)  
Coordinador Regional. Ricardo, Torreón  
Revisor. Guadalupe, Torreón  
Supervisor de Servicios al Cliente. Nora, Monterrey

Este curso se llevará a cabo en la primera semana de Septiembre.

2. De acuerdo a lo que de el curso surja, en la segunda semana de Septiembre se realizarán las correcciones pertinentes al programa.

3. En la tercera semana de Septiembre se llevará a cabo la Formación de Instructores al personal de las Divisiones Foráneas. Esta Capacitación estará enfocada básicamente a dos aspectos:

- a) Capacitación Técnica
- b) Capacitación Pedagógica (Formación General como Instructor)

La parte correspondiente al Sistema se filmará a fin de que sirva de modelo y marco de referencia para capacitar a las demás áreas de la empresa.

4. Una vez preparados los instructores foráneos, cada una de las Gerencias Regionales programará la capacitación para el personal foráneo de acuerdo al programa de activación del Sistema y al calendario de trabajo de las propias divisiones.

## ANEXO D<sub>1</sub>

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CURSO

**CURSO:** Implementación del Sistema SIPI

**MODULOS:** Introducción al Sistema SIPI  
Contrato  
Cancelaciones  
Interpretación de Reportes de SFU  
Notificadores

**DURACIÓN:** 18 Horas

**LUGAR:**

**OBJETIVO GRAL:** Que el personal de ventas utilice las herramientas que hasta el momento (agosto 1994) proporciona el sistema SIPI, con el fin de que incorporen éstas como parte de su rutina de trabajo.

**DIRIGIDO A:** Personal de diversos puestos del Área de Ventas.

**ÁREA:** Ventas

**METODOLOGÍA:** Comparará la información de los contratos, formatos de cancelaciones, cambios y correcciones de anuncios que actualmente utilizan, con las modificaciones que se incorporan a raíz de la implementación del sistema SIPI y conocerán los reportes de seguimiento de ventas, memos y notificadores para que los incorporen como apoyo a sus actividades.

**LOGÍSTICA:** Proyector de Acetatos  
Rotafolio y Hojas para Rotafolio  
Pizarrón  
Marcadores de Agua y Tinta Fugaz  
Lápices  
Borrador  
Láminas del Contrato  
Lámina del Ciclo para Conformar un Directorio

**DIDÁCTICO:** Manuales para el Participante  
Manuales para el Instructor  
Acetatos  
Hojas Blancas  
Formatos

**EVALUACIÓN:** Al final de cada sesión (escrita)  
Final (verbal, escrita)

**ACTIVIDADES****DURACIÓN**

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Apertura del Programa                    | 10' |
| 2. Presentación de Objetivos                | 5'  |
| 3. Presentación del Programa de Actividades | 3'  |
| 4. Presentación de los Participantes        | 10' |
| 5. Clarificación de Expectativas            | 5'  |

**Descanso** 15'

**6. El Sistema SIPI**

1 hora

Se definirá que es SIPI, de que constará el software y el hardware. Se indicarán los paquetes y para que sirven. Se promoverá la participación realizando preguntas acerca de lo que conocen del sistema, se clarificará conforme la dinámica de la participación. Se indicará cuáles son los principales procesos que sistematiza. Se hará un pequeño resumen

**7. El Contrato**

2 horas

Se explicará las fases del contrato dentro del ciclo del directorio en SIPI. Con la técnica interrogativa se promoverá que infieran cuales son los nuevos campos del contrato y se explicará para que sirven y su manejo. Indicarán como resolver los problemas más frecuentes en el llenado. Se explicará qué son los memos y el manejo del reporte. Qué son los queries, las acciones para resolverlos. Se hará un resumen después de explicar el tema.

**Comida**

1.5 Horas

**Continuar**



## 8. Cancelaciones

2.5 horas

Básicamente por medio de la técnica interrogativa (preguntas y respuestas) reconocerán que es una cancelación, los tipos y motivos. Conocerán cuáles son los nuevos requisitos y las actividades que debe realizar cada puesto.

**Continuar 2o. día.**

## 2o. Día

### 9. Interpretación de Reportes de Ventas

4.5 horas

Por medio de la técnica expositiva identificarán que información proporciona cada uno de los 8 reportes y los niveles organizacionales hasta donde se emite la información. Se explicará a que se refiere cada campo y por medio de reportes reales interpretarán qué información se está presentando.

**Descanso**

15'

**Comida**

1.5 horas

**Continuar con Reportes de Ventas**

2.5 horas

## 3er. Día

### 10. Notificadores para Ventas

1 hora

Se explicará que es un notificador, cómo se interpreta y las acciones correspondientes a Ventas para ayudar a su solución.

### 11. Evaluación del Logro de Objetivos

1 hora

**ANEXO D<sub>2</sub>**

**CARTA DESCRIPTIVA  
DEL CURSO**

**MÓDULO:** Introducción a SIPI

**DIRIGIDO A:** Personal del Área de Ventas, Supervisor de Ventas, Coord. Regional, Revisor, Sup. Serv. Clientes

**OBJETIVO GENERAL:** Identificarán las principales características y componentes básicos del Sistema SIPI

No. total de horas: 60 mins

No. de participantes:

Fecha impartición:

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MAT. DIDAC.	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TIEMPO	EVALUA.
Definición	Los participantes: Definirán que es SIPI e identificarán sus principales características	Expositiva Lluvia de Ideas	Acetato	El instructor: Preguntará qué es lo que saben de SIPI. Escribirá las principales ideas y concluirá con la del acetato	5'	
Componentes	Identificarán en que consiste el Hardware y Software	Expositiva	Acetato	Definirán qué es el Software y el Hardware y en qué consisten los de SIPI	15'	
Fuentes de información	Identificarán las principales características de cada uno de los paquetes del Sistema SIPI	Expositiva	Rotafolio	Explicará las principales funciones que realiza cada paquete y su aportación al sistema de la empresa	15'	
Beneficios	Reconocerán las 2 fuentes principales de información para SIPI	Lluvia de Ideas	Acetato	Preguntará si saben de dónde obtiene información el sistema y apoyándose en el acetato, explicará la importancia de las obs fuentes de información	10'	
	Mencionarán por lo menos 3 grandes beneficios debido a la implantación del Sistema SIPI	Expositiva Lluvia de Ideas	Acetato	Preguntará cuales son los beneficios del Sistema SIPI. Escribirá las respuestas y concluirá con información del acetato	15'	

**MÓDULO:** Contrato de Ventas

**DIRIGIDO A:** Personal del área de Ventas, Supervisor de Ventas, Coord. Regional, Revisor, Sup. Serv. Clientes

**OBJETIVO GENERAL:** Al término del módulo los participantes serán capaces de interpretar la nueva información del contrato,

de llenar correctamente los nuevos campos; identificar los queries más frecuentes y de llevar a cabo las medidas necesarias para su solución

No. total de horas: 2.10

No. de participantes:

Fecha impartición:

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MAT. DIDAC.	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TIEMPO	EVALUA.
Ciclo del Directorio	Identificarán las fases definidas en SIPI para hacer un directorio	Expositiva	Lámina del ciclo del directorio	El facilitador explicará en que consiste el ciclo del directorio desde la perspectiva de SIPI. El facilitador se apoyará en el diagrama	10'	
Ciclo del Contrato	Identificarán cuáles son las fases del contrato del ciclo del Directorio	Expositiva	Lámina del ciclo del directorio	Apoyándose en el rotafolio se explicará el ciclo del contrato	10'	
Partes del Contrato	Identificarán las áreas del contrato y su función	Interrogativa	Lámina del Contrato	El facilitador preguntará a los participantes cuáles son las áreas del contrato y su función y ayudará a que éstos lo indiquen	15'	
Nuevos Campos del Contrato	Identificarán los nuevos campos del contrato y la información que contienen	Lluvia de ideas y Expositiva	Contratos Pizarra	Formará grupos de 2 personas y pedirá que identifiquen que información es nueva para ellos. En caso necesario dará también contratos antiguos para que comparen y los explicará para su solución	30'	
Memos	Indicarán que es un memo en SIPI, su utilidad, tipos y acciones para resolver memos	Expositiva	Contratos	El instructor indicará que son los memos, los tipos y los participantes inferirán las acciones para su solución	10'	
Problemas en el llenado	Identificarán cuáles son los principales problemas de llenado del contrato y su corrección	Lluvia de ideas	Rotafolio	Se mencionarán los 10 problemas más frecuentes en el llenado del contrato y los participantes indicarán la solución	10'	
Queries	Indicará que son los queries y cómo resolverlos	Expositivas	Hoja de rechazos y hoja de queries	Preguntará cuáles son las causas más frecuentes de rechazo y las clasificará de acuerdo a los queries	15'	
Aplicación del contrato	Inferirán cuándo usar contratos preimpresos y cuándo en blanco Resumen del tema	Lluvia de ideas Interrogativa	Formato	Contestarán el formato de aplicación del contrato Evaluación del tema	20'	Escrita

**MÓDULO: Cancelaciones**

DIRIGIDO A: Personal del Área de Ventas, Supervisor de Ventas, Coord. Regional, Revisor, Sup. Serv. Clientes

No. total de horas: 2.30

No. de participantes:

Fecha impartición:

OBJETIVO GENERAL: Al término del tema los participantes identificarán el el formato de cancelaciones los campos que se han modificado según las necesidades del sistema SIP!

SUB-TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MAT. DIDAC.	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TIEMPO	EVALUA.
Qué es una cancelación	Explicarán que es una cancelación para la empresa y la importancia de las políticas	Interrogativa	Rotafolio Pizarra	El facilitador preguntará a cada uno de los participantes en que consiste cada uno de los conceptos que se manejan al hacer una cancelación, llegando a una conclusión -Pregunta-Respuesta-Conclusión Expondrá las políticas y su importancia	20'	
Motivos de Cancelación	Identificarán los motivos por los cuales se cancelan contratos	Interrogativa	Rotafolio Pizarra Plumones	Preguntará sobre los motivos de cancelación, escribirá en el pizarrón las respuestas y concluirá	10'	
Impacto monetario	Identificarán los motivos que afectan el pago de comisiones al agente y los que afectan con cargos al cliente por cancelación	Por grupos Equipos	Hojas impresas con formatos de motivo de cancelación	Formará equipos de 2 personas, contestarán el formato y compararán sus respuestas	15'	
Cómo llenar un formato de cancelación	Llenarán correctamente el formato de cancelaciones y sus anexos de acuerdo al procedimiento establecido.	Expositiva trabajo individual	Formatos Anexos de formato Lápices, plumas (instructivo de llenado)	Llenarán el formato y el facilitador explicará en su momento cómo llenar los nuevos campos	25'	
Requisitos para solicitar una cancelación	Reconocerán los requisitos para solicitar una cancelación e identificarán cuáles son los nuevos requisitos y su correcto manejo	Expositiva trabajo equipo	Hojas blancas	El expositor indicará a los participantes que hagan una carta de solicitud de cancelación. Se leerán algunas cartas para constatar que cumple con todos los requisitos. El grupo retroalimentará.	20'	
				Evaluación del tema	10'	Escrita

**MÓDULO:** Notificaciones para Ventas

**DIRIGIDO A:** Personal del área de Ventas, Coord. Regional, Revisor, Sup. Serv. Clientes

**OBJETIVO GENERAL:** Al término del módulo los participantes serán capaces de indicar a qué situación se refiere cada una de las notificaciones dirigidas tanto al área de ventas como de gráficos y de aplicar las medidas que les correspondan para su solución

No. total de horas:

No. de participantes:

Fecha impartición:

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MAT. DIDAC.	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TIEMPO	EFALUA.
Qué es un notificador	Indicarán qué es un notificador y sus características	Expositiva	Diapositivas Rotafolio	Explicará qué es un notificador y cómo se genera. De ahí pedirá que identifiquen los participantes las características de un notificador y concluirá con lo escrito en el rotafolio	3'	
Los notificadores de ventas	Identificarán cuántos tipos de notificadores existen en SIPI y como identificarlo en el reporte	Expositiva	Rotafolio Reportes	Mencionarán los tipos de notificadores y a qué se debe esa clasificación.	3'	
	Identificarán las características del reporte de notificaciones	Interrogativa		Indicará las claves que el reporte trae para identificar de que notificador es el reporte	4'	
Notificadores para gráficos	Mencionarán los 4 notificadores de ventas que manejarán hasta el momento y las acciones correspondientes a ventas para su solución	Lluvia de ideas		Se preguntará qué se hace actualmente e inferirán qué hacer para apoyar a su solución	30'	
	Mencionarán los 8 tipos de notificadores de gráficos y las acciones correspondientes a ventas para su solución	Lluvia de ideas		Se preguntará qué se hace actualmente e inferirán qué hacer para apoyar a su solución	15'	
				Evaluación escrita	20'	Escrita
					10'	

**MÓDULO: Reportes de Ventas**

DIRIGIDO A: Personal del área de Ventas

OBJETIVO GENERAL: Al término del módulo los participantes identificarán los reportes de ventas que el sistema emite,

la información que contienen y su utilidad en cuanto al desempeño de las actividades de ventas

No. total de horas:

No. de participantes:

Fecha impartición:

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MAT. DIDAC.	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TIEMPO	EVALUA.
Reportes que emite SIPI	Identificarán los diferentes reportes que emite el Sistema SIPI, explicando los que se refieren al seguimiento de las ventas SFU	Expositiva	Rotafolio	El instructor presentará este tema con base a la información del manual de entrenamiento, y apoyándose en el contenido del rotafolio.	10'	
Generación automática de los reportes	Describirán el procedimiento de generación de los reportes en el Sistema.	Expositiva	Rotafolio	El instructor presentará los procesos que proporcionan la información de los reportes, explicará el proceso de la generación del archivo de resultados de donde se generan todos los reportes explicando los puntos generales de cada uno de los reportes	25'	
Componentes de los reportes	Identificarán cada una de las partes que compone un reporte	Demostrativa	Acetato y formato de reportes	El instructor explicará cada una de las partes de un reporte utilizando el proyector de acetatos y formatos de reportes	15'	
Interpretación de los 8 reportes de ventas	Identificarán de cuál de los 8 Reportes de Ventas a quien se dirigen, cual es la información que proporcionan y a que nivel se informa	Expositiva Discusión Ejercicios Dirigidos	Rotafolio ejercicios escritos y Acetatos	Por cada uno de los reportes: el instructor pedirá que vean el reporte por 3 min. Posteriormente, explicará las ventajas de su uso. Tratando el contenido del reporte de lo general a lo particular.	50' por Rep.	
				Aclarará dudas. Pidiendo a los participantes determinar todas sus ventajas. Finalizará realizando un resumen y aplicará la evaluación del tema		Escrita

## ANEXO E

### EVALUACIÓN DEL TEMA DE CONTRATO

**INSTRUCCIONES:** ESCRIBA EN EL ESPACIO EL CÓDIGO DE CONTRATACIÓN O DE DIRECTORIO DE LOS SIGUIENTES CASOS SEGÚN CORRESPONDA.

1. Cuando un cliente contrata en la ciudad de México para el Directorio de Satélite:

Directorio\_\_\_\_\_

Contratación\_\_\_\_\_

2. Cuando un cliente contrata en Chihuahua para el directorio Guadalajara:

Directorio\_\_\_\_\_

Contratación\_\_\_\_\_

3. Cuando un cliente contrata para el Directorio de México en la Cd. de México:

Directorio\_\_\_\_\_

Contratación\_\_\_\_\_

4. Cuando un cliente contrata en Monterrey para el Directorio de Sabinas:

Directorio\_\_\_\_\_

Contratación\_\_\_\_\_



5. Con la información que se da a continuación llene correctamente el nuevo contrato de ventas (anexo).

Cliente: Quijano Aguilar Miriam

Domicilio: Paseo Ensenada N° 210. Sección Jardines Playas de Tijuana

Lugar: Se contrata en Tijuana para el directorio de San Luis Potosí

Se contrata por primera vez

El teléfono donde se puede cobrar el anuncio es el 6 603 000 23

El cliente requiere un tamaño CPN

La forma de pago será a 6 meses

La clasificación solicitada es CLÍNICAS

Requiere su anuncio a colores

La fecha de ingreso a la oficina de ventas fue el 14 feb. 94.

6. Mencione tres de los principales problemas en el llenado del Contrato e indique la solución a cada uno de ellos.

7. Mencione tres de las causas de rechazo más frecuentes y clasifíquelas de acuerdo a los queries.

## EVALUACIÓN DEL TEMA DE CANCELACIONES

**INSTRUCCIONES:** Seleccione con una (x) la respuesta correcta según corresponda.

1. El trámite de Cancelaciones debe realizarse:

- a) Durante la contratación.
- b) 15 días después de terminar la contratación.
- c) 30 días después de terminar la contratación.
- d) Antes de iniciar la contratación.

2. Se considera Cancelación Parcial cuando:

- a) Un cliente no desea ser anunciado durante un año.
- b) Un cliente elimina todos sus anuncios de una plaza.
- c) Un cliente elimina un anuncio o reduce de tamaño lo que contrató.
- d) Ninguno de los anteriores.

3. Una Cancelación Total solicitada por el cliente genera cargos o descuentos en comisiones a:

- a) Sólo el cliente.
- b) Sólo al Representante de ventas.
- c) Al cliente y al representante de ventas.
- d) Ninguno de los anteriores.

4. El procedimiento correcto para solicitar una Cancelación es:

- a) Tramitar la cancelación en la Oficina de Ventas.
- b) Tramitar la cancelación a través del vendedor.
- c) Tramitar la cancelación por teléfono.
- d) Tramitar la cancelación por fax.

5. Para tener efecto una cancelación debe ser firmada por:

- a) El vendedor.
- b) El Supervisor de Ventas.
- c) El Gerente de Ventas.
- d) El Subdirector Comercial.

6. Con la información que se da a continuación llene correctamente el formato de cancelaciones.

- Directorio: Monterrey
- Edición: 94
- Cancelación por aumento y solicitada por el cliente.
- Anuncio en Sección Blanca, con clasificación en funerarias; tamaño 1PL; \$328,000.00 al contado.
- Supervisor: Rubén Fuentes
- Agente: Emilio Avila
- Fecha: 4/Jun/95

## EVALUACIÓN DE REPORTES

### CUESTIONARIO

1. Mencione los procesos de la Empresa que proporcionan la información que aparece en los reportes de ventas.
2. Mencione los dos reportes de ventas que se generan diariamente de manera automática e indique brevemente la información que contienen.
3. Explique brevemente qué información contiene el reporte de progreso de la contratación.
4. Mencione cuál (es) de los reportes de ventas es el más útil para el Supervisor de Ventas y por qué.
5. Con los datos que se dan a continuación y utilizando la información del contrato anexo, llene el siguiente reporte (Suponga que este contrato es el primero que ingresa el Agente).

⇒ Objetivo de ventas: \$25,000.00  
⇒ Prospectos nuevos asignados: 2  
⇒ Prospectos viejos asignados: 4  
⇒ Anunciantes asignados: 1  
⇒ Bots asignados: \$4,000.00  
⇒ Contratación: TIJ-A-94  
⇒ Suponga también que el cliente del contrato es su anunciante asignado.

## ANEXO F

### SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Coordinación de Capacitación)

#### CUESTIONARIO

FECHA \_\_\_\_\_

Por este conducto deseamos conocer su opinión general en relación al curso en el que recientemente participó, a fin de tomar en cuenta aquellos aspectos que nos permitan en su caso perfeccionarlo y validarlo en función de las expectativas que sobre el mismo se esperan.

1. ¿Cómo evaluaría la calidad de los conceptos impartidos en el mismo?  
( )Excelentes                      ( )Buenos                      ( )Regulares                      ( )Malos

Porque \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo calificaría usted el material audiovisual del curso?  
( )Excelentes                      ( )Buenos                      ( )Regulares                      ( )Malos

Porque \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tema(s) le despertó(aron) mayor interés de su parte? \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tema(s) le despertó(aron) menor interés de su parte? \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

5. Sobre qué temas o aspectos del entrenamiento le gustaría se profundizara \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. El material que se le proporcionó en el entrenamiento ¿fue el adecuado?  
Si \_\_\_ No. Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Qué opina sobre las evaluaciones a que se sujetó en el transcurso del curso? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Considera usted que la duración del curso fue:  
( ) Excesiva ( ) Suficiente ( ) Insuficiente

9. Considera usted que el número de participantes en su grupo fue:  
( ) Excesivo ( ) Suficiente ( ) Insuficiente

10. Las instalaciones donde se le impartió el curso fueron:  
( ) Adecuadas ( ) Inadecuadas Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo evaluaría el desempeño del instructor?  
( ) Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo  
Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Después de haber recibido el entrenamiento ¿Qué tan seguro se siente en cuanto al conocimiento de los temas impartidos?  
( ) Muy seguro ( ) Seguro ( ) Medianamente ( ) Inseguro

¿Tendría usted alguna observación adicional sobre el entrenamiento? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del curso \_\_\_\_\_

Lugar del entrenamiento \_\_\_\_\_

**ANEXO G**

**PERFIL DEL INSTRUCTOR  
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

**VENTAS FORÁNEAS**

<b>REQUISITOS</b>	<b>OBLIGATORIOS</b>	<b>DESEABLES</b>
<b>ESCOLARIDAD</b>	(PROFESIONAL) LICENCIATURA	LICENCIATURA
<b>SEXO</b>	INDISTINTO	
<b>EDO. CIVIL</b>	INDISTINTO	
<b>EDAD</b>	MAYOR A 23 AÑOS	MAYOR A 26 AÑOS
<b>EXPERIENCIA</b>	VENTAS MANEJO DE GRUPOS	COMUNICACIÓN EN PÚBLICO MANEJO DE PAQUETERÍA DE COMPUTACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS</b>	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN GRAL	CONCEPTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES GRUPALES
<b>HABILIDADES</b>	ESCUCHAR Y COMUNICARSE INICIATIVA NEGOCIAR CAP. PARA DIRIGIR SEGURIDAD EN SI MISMO RAZONAMIENTO LÓGICO	FACILIDAD P/INTERRELACIONARSE  TOMA DE DECISIONES
<b>APARIENCIA FÍSICA</b>	BUENA SALUD BUENA PRESENTACIÓN	EXCELENTE SALUD EXCELENTE PRESENTACIÓN

## ANEXO H

### PROGRAMA DE CURSOS Y CALIFICACIONES PROMEDIO

DIVISION	# PARTES	GRUPOS	FECHA	INSTRUCTOR	ASESOR/SIPI	CALIF. PROM.
A	17	1	5-7 DIC/94	F.D.	O.B.	8.00
B	10	1	2-3 ENE/95	M.B.	O.B.	8.04
C	7	1	13-15 DIC/94	M.B.	O.B.	9.20
D	11	1	16-18 ENE/95	G.H.	J.G.	9.07
E	19	1	9-10 ENE/95	J.M.	A.E.	7.60
F	18	1	13-15 FEB/95	S.P.	J.G.	9.50
G	46	3	6-11 MZO/95	V.H.	A.E.	8.50
H	21	2	22-25 MZO/95	V.H.	O.B.	8.00
I	59	3	19-29 ABR/95	H.M.	O.B.	8.70
J	9	1	7-9 AGO/95	J.M.	O.B.	8.90
K	10	1	10-12 MYO/95	F.D.	O.B.	8.80
	227	16				8.60



## ANEXO I

### RESUMEN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS POR LOS ASESORES DE SIPI EN LOS CURSOS QUE SOBRE SIPI SE HAN IMPARTIDO EN LAS DIVISIONES

<b>DIVISIÓN</b>	TORREÓN	<b>FECHA</b>	DEL 5 AL 7 DE DIC/94
<b>INSTRUCTOR</b>	FELICITAS	<b>ASESOR</b>	OLGA

SOBRE EL TEMA DE CONTRATO LOS PARTICIPANTES MANIFESTARON LA NECESIDAD DE QUE EXISTA EN EL FORMATO UN CAMPO EN DONDE SE INDIQUE EL LUGAR DE CONTRATACIÓN.

LOS AGENTES DE VENTAS MANIFESTARON QUE EL AGENTE DE VENTAS NO TIENE OPCIÓN A ESCOGER UNA FORMA DE PAGO POR ANUNCIO, LO CUAL POSIBLEMENTE NO FACILITE LA LABOR DE VENTAS.

SE MANIFESTO TAMBIÉN LA NECESIDAD DE TENER UN FORMATO DE SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE LA RIGRA EN CASO DE QUE EL CLIENTE ASÍ LO REQUIERA.

MANIFESTARON TAMBIÉN LA NECESIDAD DE QUE EXISTA UN CATÁLOGO DE CLASIFICACIONES BIEN DEFINIDO. QUE NECESITAN TENER MÁS INFORMACIÓN ACERCA DE LA ESTANDARIZACIÓN DE LAS MEDIDAS DE LOS TAMAÑOS DE LOS ANUNCIOS.

<b>DIVISIÓN</b>	TAMPÍCO	<b>FECHA</b>	DEL 2 AL 3 DE ENE/95
<b>INSTRUCTOR</b>	HÉCTOR	<b>ASESOR</b>	OLGA

SOBRE EL TEMA DE CONTRATO LOS PARTICIPANTES MANIFESTARON QUE CREA CONFUSIÓN EL CAMPO REFERENTE AL R.F.C. DEL CLIENTE.

UNA SUGERENCIA POR PARTE DE LOS AGENTES ES QUE SE PUEDE COMPLEMENTAR O INDICAR ALGUNOS CAMBIOS EN FORMA MANUSCRITA EN ALGUNOS CAMPOS DEL CONTRATO, POR EJEMPLO: SE HA DEFINIDO QUE CUANDO CAMBIE EL NOMBRE DEL CONTACTO SE TIENE QUE HACER UN CONTRATO EN BLANCO, Y AL HACER ESTA LABOR SE PIERDE MUCHO TIEMPO, Y ADEMÁS SE DESPERDICIAN LOS CONTRATOS PREIMPRESOS.

SOBRE EL TEMA DE NOTIFICADORES MANIFESTARON QUE SERÁ UNA GRAN HERRAMIENTA PARA SU TRABAJO.

POR OTRO LADO TAMBIÉN PROPONEN QUE EN CADA DIRECTORIO SE INCLUYA UN MAPA DEL MERCADO QUE ABARCA ESE LIBRO, Y ASÍ TAMBIÉN LO HAN MANIFESTADO LOS CLIENTES.

<b>DIVISIÓN</b>	MÉRIDA	<b>FECHA</b>	16 Y 17 DE ENE/95
<b>INSTRUCTOR</b>	GABRIEL	<b>ASESOR</b>	JULIO

CON RESPECTO AL TEMA DE CONTRATO SE SUGIERE UN CAMBIO DE LAS LINEAS DONDE SE ANOTAN LOS IMPORTES DEBIDO A QUE SON CONFUSAS PARA LOS AGENTES Y CLIENTES.

CUANDO SE LLENE UN CONTRATO EN BLANCO QUE SE ACEPTA PONER EN TRATAR CON "EL MISMO" SI ES IGUAL QUE LA RAZÓN SOCIAL Y QUE NO SEA MOTIVO DE RECHAZO.

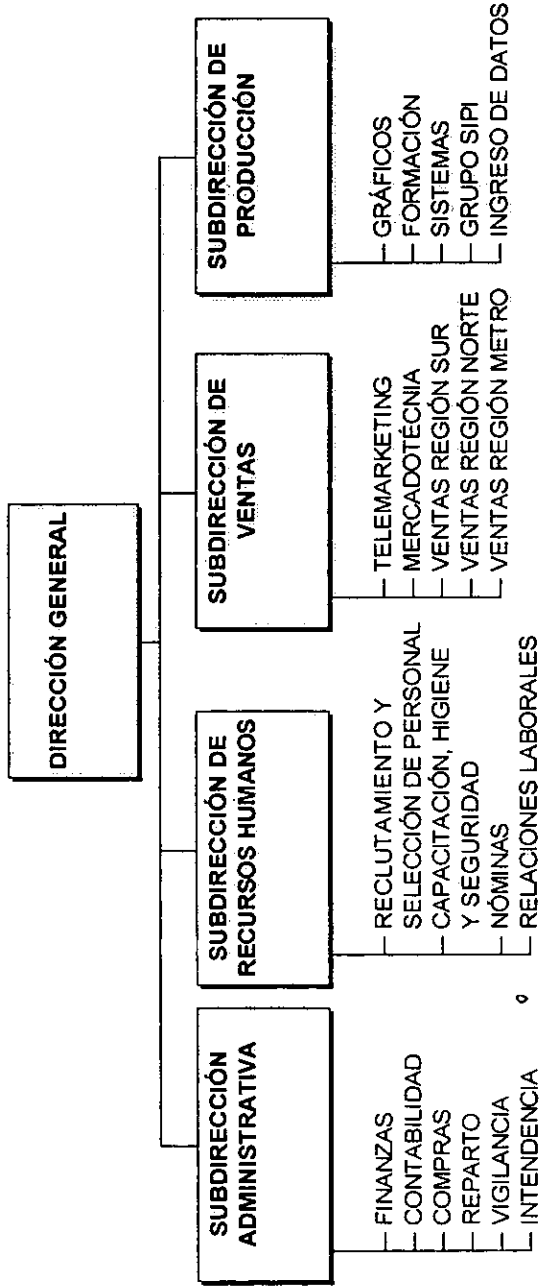
EN LA DIVISIÓN NO SE HA RECIBIDO INDICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CANCELACIONES Y EN LA DIVISIÓN LO MANEJAN DE DIFERENTE MANERA.

<b>DIVISIÓN</b>	CENTRO	<b>FECHA</b>	DEL 9 AL 10 DE ENERO/95
<b>INSTRUCTOR</b>	JAVIER	<b>ASESOR</b>	ADRIANA

EN ESTE CURSO QUEDARON POR RESOLVER LAS SIGUIENTES DUDAS:

- ¿Cuáles son las reglas de formación autorizadas?
- ¿Qué reglas de formación se pueden informar a los clientes?
- ¿Cuál es el Flujo de información de los Notificadores?
- ¿Y cómo se resuelven dentro del sistema?
- ¿Una línea residencial que apunta a una rigra en sección amarilla, tendrá la misma información que una línea comercial?

# ORGANIGRAMA DE PUBLICIDAD, S.A. (1994)



ANEXO K

**RELACION DE LA CAPACITACION CON EL INDICE DE RECHAZOS DE CONTRATOS DE VENTAS EN PUBLICIDAD S.A.**

